

När tradition möter teknologi

En kvalitativ studie om organisatoriska utmaningar i svenska storbanker till följd av kontinuerlig digital transformation och framväxten av FinTech-aktörer

Av: Josef Admassu, Leon Vipiana

Handledare: Maria Smolander

Södertörns Högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 Hp | Företagsekonomi C

Företagsekonomi | HT25

Förord

Till en början vill vi tacka varandra för ett gott samarbete, där gemensamt engagemang och ett ständigt driv har bidragit till arbetets genomförande. Vi riktar ett stort tack till studiens respondenter som gjort studien möjlig att genomföra. Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Maria Smolander, examinator Lars Vigerland samt opponenter som bidragit med värdefull vägledning och givande oppositioner genom uppsatsprocessen. Slutligen vill vi rikta uppskattning till familj och vänner som stöttat och uppmuntrat oss under arbetets gång.

Josef Admassu och Leon Vipiana

Stockholm, januari 2026.

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att bidra till en fördjupad förståelse av hur kontinuerlig digitalisering och framväxten av FinTech-aktörer påverkar svenska storbankers interna strukturer. Studien avser därmed att bidra med teoretiskt förankrade insikter om hur starkt reglerade organisationer kan förstå och hantera kontinuerlig digital transformation. Digitaliseringens snabba utveckling har förändrat den finansiella sektorn och så kallade FinTechs både konkurrerar och samarbetar idag med banker. Traditionella banker står ständigt inför betydande organisatoriska och strategiska utmaningar kopplat till nya teknologiska innovationer, affärsmodeller och kundförväntningar.

Studien bygger på en kvalitativ intervjustudie med semistrukturerade intervjuer där empiri samlats in för att bygga en fördjupad förståelse för de organisatoriska utmaningar som kan uppstå och hur bankerna hanterar dessa. Studiens huvudteori är Dynamic Capabilities Theory (DCT) och används som analytisk ram för att analysera bankernas förmåga att identifiera, mobilisera resurser och transformera i en föränderlig omvärld. Även Lewins förändringsmodell som är anpassad för kontinuerligt förändrade organisationer har använts för att analysera studiens empiri.

Studiens resultat visar att dynamiska förmågor spelar en central roll i de svenska storbankernas hantering av de utmaningar digitaliseringen skapar. Utveckling av interna processer, teknologiska kompetenser och organisatorisk flexibilitet är särskilda förmågor som påverkar bankerna. Vidare så visar resultaten att trots ambitioner hos samtliga banker, så råder det en starkt reglerad och etablerad struktur som både är dyr och omständig att förändra.

Sammantaget så bidrar studien med en ökad förståelse för hur digitaliseringen och framväxten av FinTech påverkar de svenska storbankerna. Digital transformation är en organisatorisk process snarare än teknologisk, vilket går att applicera på andra institutionella kontexter. Genom att jämföra digitalisering inom banksektorn med andra institutioner bidrar studien till en bredare teoretisk förståelse av hur reglering, riskmedvetenhet och organisationskulturer påverkar möjligheten till kontinuerlig digital förändring och innovation.

***Nyckelord:** Digitalisering, organisatoriska utmaningar, organisationskultur, Dynamic Capabilities Theory, Lewins förändringsmodell, kontinuerlig förändring, digital innovation*

Abstract

The purpose of this study is to contribute to a deeper understanding of how continuous digitalization and the emergence of FinTech actors affect the internal structures of major Swedish banks. The study thus aims to provide theoretically grounded insights into how strongly regulated organizations can understand and manage continuous digital transformation. The rapid development of digital technologies has transformed the financial sector, and FinTech firms today both compete and collaborate with traditional banks. As a result, established banks continuously face significant organizational and strategic challenges related to new technological innovations, business models, and changing customer experiences.

The study is based on a qualitative interview study using semi-structured interviews, where empirical data was collected to develop an in-depth understanding of organizational challenges and how banks manage them. The main theoretical framework applied is Dynamic Capabilities Theory (DCT), which is used to analyze banks ability to identify opportunities, mobilize resources, and transform their organizations in a changing environment. In addition, Lewin's change model adapted for continuous organizational change is applied to analyze the empirical data.

The results show that dynamic capabilities play a central role in how Swedish major banks manage the challenges created by digitalization. The development of internal processes, technological competencies, and organizational flexibility emerges as particularly important capabilities. Furthermore, the findings indicate that despite strong ambitions among the banks, highly regulated and established organizational structures remain costly and slow to change.

Overall, the study contributes to an increased understanding of how digitalization and the emergence of FinTech affect Swedish major banks. Digital transformation is shown to be an organizational rather than a purely technological process, a perspective that can be applied to other institutional contexts. By relating digitalization in the banking sector to other institutions, the study contributes to a broader theoretical understanding of how regulation, risk awareness and organizational culture influence the capacity for continuous digital change and innovation.

Keywords: Digitalization, organizational challenges, organizational culture, Dynamic Capabilities Theory, Lewin's change model, continuous change, digital innovations

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.2.1 Problematisering	5
1.3 Forskningsfrågor	6
1.4 Syfte	6
1.5 Avgränsningar	6
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Tidigare forskning	7
2.2 Dynamic Capabilities Theory (DCT)	9
2.2.1 Dynamiska förmågor i en digital kontext	11
2.2.2 Tillämpning på banksektorn	11
2.3 Organisationsförändring	12
2.3.1 Lewins förändringsmodell	12
2.3.2 Motstånd vid förändring	13
2.3.3 Lärande organisationer och förändringskapacitet	14
2.4 Teoretisk syntes	14
3. Metod	16
3.1 Metodologi	16
3.2 Forskningsdesign och strategi	16
3.2.1 Intervjustudie	17
3.3 Urval och population	17
3.4 Litteratursökning	19
3.5 Kvalitativa Intervjuer	20
3.5.1 Semistrukturerade intervjuer	21
3.6 Genomförande	21
3.6.1 Datasamlingsmetod	21
3.6.2 Analysmetod	22
3.6.3 Tematisk analys	22
3.7 Studiens Kvalité	23
3.7.1 Bortfall	25
3.8 Etik	26
3.9 Metodkritik	26
3.9.1 Källkritik	28
4. Empiri	29
4.1 Organisatoriska strukturer och processer till följd av digitalisering	29

4.1.1 Strategiska val till följd av digitala innovationer	30
4.1.2 Förebyggande strategiskt arbete mot risker kopplat till digitala verktyg	31
4.1.3 Organisatoriska utmaningar	31
4.1.4 Motstånd till förändring	31
4.2 Ledarskap i kontinuerlig digital förändring	33
4.2.1 Organisationskultur	34
4.3 FinTech-aktörers påverkan	35
4.4 Framtida utveckling	36
5. Analys	39
5.1 Dynamic Capabilities Theory	39
5.1.2 Sensing, Seizing och Transforming	39
5.2 Lewins förändringsmodell	42
5.2.1 Freeze, Rebalance och Unfreeze	42
6. Diskussion	44
7. Slutsats	47
7.1 Slutsatser	47
7.2 Studiens bidrag	48
7.3 Kritik mot studien	48
7.4 Vidare forskning	49
Källförteckning	50
Bilagor	55
Bilaga 1: Intervjuguide till semistrukturerade intervjuer	55

Tabellförteckning:

Tabell 1. Översiktsschema för respondenter. s.18

1. Inledning

Det inledande kapitlet kommer att presentera en bakgrund som introducerar digitalisering inom organisationer samt kort om FinTech. Vidare kommer kapitlet redogöra för en problemdiskussion som mynnar ut i en problemformulering som kommer leda till studiens syfte och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Digitalisering, digital utveckling eller digital transformation. Det finns en mängd olika benämningar för detta fenomen som inte endast förklarar det nya, eller det som väntar inom en snar framtid, utan den är här, med oss, hela tiden.

Papathomas och Konteos (2023) beskriver digital transformation som en ”ever increasing popular trend”, en trend som inte går att ignorera av vare sig människan som individ, företag, organisation, eller nation. De innovationer som digitaliseringen kommit med i form av artificiell intelligens, automatisering, dataanalytiska program och mycket mer, skapar möjligheter för företag, organisationer samt offentliga sektorer att effektivisera sina verksamheter (Papathomas & Konteos, 2023). Detta dels på grund av ökad potentiell lönsamhet men även faktorer som arbetsbelastning, fysiskt administrativa arbetsuppgifter, samt att behovet för fysiskt närvarande personer på arbetsplatser minskar. En studie från Institute for Business Value (IPM) visar att organisationer globalt accelererade sin digitala transformation med 59 procent sedan Covid-19 2020 (IBM, 2025). Papathomas och Konteos (2023) nämner samtidigt att digitalisering kan vara disruptiv för vissa branscher. Traditionella banker tas upp som ett exempel, där fysiska möten med kunder tidigare varit ett måste till skillnad från idag. Samt att det av säkerhetsskäl är mer säkert att det sker fysiska möten vid legitimering, betalning eller signering jämfört med möten och signeringar genom digitala plattformar.

Digitaliseringen har blivit en central drivkraft för förändring, inte minst inom banksektorn (Munira, 2025). Begreppet FinTech (financial technology) kan enligt Schueffel (2016) definieras som ett nytt industriellt fält inom finanssektorn där teknologi används för att förbättra och omforma finansiella aktiviteter. Schueffel (2016) betonar att teknologin inte enbart fungerar som ett stöd till befintliga processer, utan utgör en drivande kraft i hur finansiella tjänster skapas och används. FinTech omfattar både tekniska innovationer och de

aktörer som utvecklar dem, exempelvis inom områden som digitala betalningar och automatiserad rådgivning. Begreppet bör därmed inte förstås enbart som digitala verktyg, utan som ett strukturellt skifte som tänjer på gränsen mellan finans och teknologi vilket skapar nya affärsmodeller och utmanar traditionella organisationer inom banksektorn (Schueffel, 2016). Vidare beskrivs sambandet mellan teknologi och finans som ett "giftemål", som lett till innovation och utveckling inom bank- och finanssektorn (Schueffel, 2016). Svenska banker såsom Nordea, SEB, Handelsbanken och Swedbank har behövt anpassa sig till de nya innovationerna genom att inleda samarbete med FinTech-bolag. Dels för att förbli konkurrenskraftiga på marknaden gentemot nya nischbanker, men även för att kunna skapa egna innovationer inom deras verksamheter som ska bidra med ökning av bankernas lönsamhet (Riksbanken, 2024). Finansiella tjänster som tidigare var fysiska och personberoende har i allt högre grad digitaliserats, vilket har öppnat upp marknaden för FinTech-aktörerna. Dessa förklaras som digitala aktörer som kombinerar teknik och finans för att erbjuda innovativa tjänster. Dessa aktörer har bidragit till en ny konkurrensdynamik inom banksektorn och därmed även ökat tempot i bankernas teknologiska omställning (Larsson et al., 2024).

Denna utveckling har lett till att traditionella banker står inför både möjligheter och utmaningar i hur de ska konkurrera, samarbeta och förändra inom sina modeller och organisationsstrukturer. Traditionell bankverksamhet innefattar tre huvuduppgifter, ge ut lån, ta emot insättningar, samt förmedla betalningar via ett generellt betalningssystem (Riksbanken, 2025). Banker som organisationer är komplexa och strikt reglerade med krav på säkerhet, stabilitet och förtroende. Bankernas organisationsstruktur präglas ofta av hierarkiska strukturer och en kultur av riskminimering, vilket hypotetiskt kan leda till motstånd till förändringar. Dessa egenskaper hos bankerna gör att digitaliseringens snabbhet och flexibilitet skapar utmaningar organisatoriskt (Hopt, 2021). Konkret är några av dessa organisatoriska utmaningar strukturell tröghet, integration av gamla IT-system, cybersäkerhet och påtvingade samarbeten med FinTech-aktörer (Gaviyau & Godi, 2025; Larsson et al., 2024; Ulrich et al., 2025).

Digitalisering inom organisationer sker inte automatiskt. Enligt Antonacopoulou och Gabriel (2001) är det en lång förändringsprocess som kräver särskilt ledarskap och en viss strategi för att lyckas. Många organisationer som genomgår digitala transformationer utsätts för utmaningar, exempelvis internt motstånd, kostnader, kundrelationer samt särskild anpassning.

Weick och Quinn (1999) menar att organisationsförändringar innefattar förändringar i företagsledning gentemot anställda, hur resurser fördelas och prioriteras, samt hur kultur och normer skiftar.

1.2 Problemdiskussion

Bland de sektorer som påverkas av digitaliseringen återfinns, som nämnts, banksektorn. Den präglas av särskilt höga krav på stabilitet, säkerhet och förtroende, parallellt med en växande press att anpassa sig till ny teknik för att förbli konkurrenskraftig (Larsson et al., 2024). Detta gör sektorn särskilt intressant att studera, eftersom digitalisering här inte enbart handlar om teknologisk utveckling, utan om hur komplexa organisationer förändras inifrån (Werth et al., 2020). Enligt Vial (2019) kräver en lyckad digital transformation inom en organisation strategiska förändringar inom ledningens övre skikt.

Organisatoriska utmaningar kan generellt förklaras som de hinder, komplexiteter eller problem som uppstår inom en organisations struktur, processer, kultur eller ledning, som försvårar att uppnå verksamhetens mål. Dessa utmaningar kräver ofta förändring eller anpassning av hur organisationen är uppbyggd eller fungerar (SIQ, 2023). Shahi och Shina (2021) förklarar organisatoriska utmaningar i en digital kontext. Dessa inkluderar brist på en konkret strategi för att implementera digitaliseringen, motstånd till förändring inom organisationen, brist på nödvändig expertis för att bedriva denna förändring och brist på koordinerad kommunikation inom organisationen. Denna studies insamlade empiri identifierar organisatoriska utmaningar inom den svenska banksektorn som exempelvis motstånd till förändring, kostnadsmedvetenhet, säkerhets- och riskutmaningar, hierarkiska beslutsstrukturer och kulturella hinder. I denna studie förstås därför organisatoriska utmaningar som de spänningar som uppstår när bankernas etablerade strukturer möter effekterna av digital transformation och FinTech- aktörer.

Banksektorn delar flera strukturella likheter med andra starkt reglerade och samhällskritiska verksamheter, hälso- och sjukvården är en av dessa viktiga verksamheter. Vården är ett relevant jämförelseobjekt eftersom den likt banksektorn präglas av hög reglering och ett stort samhällsansvar (Paul et al., 2024). I Sverige idag kan vi se att vården med syftet att effektivisera verksamheten flyttar till digitala plattformar, vilket lett till fördelar i form av flexibilitet samt minskade kötider på våra vårdcentraler (Ekman & Ellegård, 2023).

Digitaliseringen av vårdbranschen har även kommit med utmaningar i form av hur kvaliteten på vården påverkas, samt risken att ekonomiskt vinstdrivande intressenter ser möjligheter att hitta brister i systemet för att kunna kapitalisera på vården (Ekman et al., 2022). På motsvarande sätt som inom vården innebär digitalisering inom banksektorn en spänning mellan effektivisering och att bibehålla säkerhet och följa regelverk.

Larsson et al. (2024) förklarar hur digitaliseringens genomslag inte enbart påverkat bankernas tekniska infrastruktur. Den skapar även omfattande organisatoriska utmaningar som är relaterade till ledning, struktur, kompetens och kultur som krävs för att bankerna ska kunna förbli konkurrenskraftiga. Larsson et al. (2024) fortsätter genom att förklara hur bankerna tvingas balansera mellan stabilitet och förändring, där det måste upprätthållas säkerhet men även möjligheten att agera smidigare och mer kundorienterat. Detta kan leda till risker som gör bankerna mer sårbara. Bedrägerier genom Bank-ID är en av dessa negativa konsekvenser som tillkommit på grund av att bedragare utnyttjar svagheter som de nya digitala innovationerna kommer med. I Sverige idag beskrivs bedrägeri genom Bank-ID som ett stort samhällsproblem. Statistik från försäkringsbolaget Mysafety visade att mellan maj 2020- maj 2021 utsattes nästan 200 000 svenskar för onlinebedrägerier (Mysafety, 2022). Polisen rapporterar att under 2024 ökade antalet anmälda bedrägerier gällande befogenhetsbedrägerier (BankID bedrägerier) med cirka 12 procent (Riksbanken, 2025). Exakt antalet bedrägerier som sker tros ha ett stort mörkertal eftersom sannolikheten att ens anmälning leder till rättvisa är låg samt att de utsatta känner skam över att ha blivit lurade.

Werth et al. (2020) förklarar hur traditionella banker, till följd av digital utveckling, behöver anpassa sig till annorlunda kundbeteenden. Nya teknologier och marknadsaktörer har skapat en situation där dessa traditionella banker måste ompröva sina affärsmodeller och organisationsstrukturer. Trots att tidigare forskning visar att digitaliseringen och FinTech påverkar bankernas verksamhet, är förståelsen för hur dessa förändringar tar form organisatoriskt fortfarande begränsade. Det vill säga, hur den interna processen ser ut för bankerna.

Larsson et al. (2024) ger i sin studie en inblick i hur denna omvandling kan se ut. Larsson et al. (2024) beskriver hur FinTech-aktörer bidragit till en omvandling av den nordiska banksektorn, genom att skapa ett nytt så kallat "coopetitive" ekosystem där banker och FinTech-aktörer både samarbetar och konkurrerar. Larsson et al. (2024) konstaterar att detta

skapar organisatoriska utmaningar för banker, eftersom de måste anpassa sina interna strukturer för att kunna samarbeta med högt utvecklade teknologiska aktörer utan att förlora sin marknadsposition. Detta skapar ett nästan påtvingat samarbete med dessa FinTech-aktörer, som kan leda till att traditionella banker kan ha svårt att anpassa sig till den höga grad av innovation som krävs.

Werth et al. (2020) förklarar hur digital transformation inom banksektorn i första hand handlar om en organisatorisk förändring, inte en teknisk. De förklarar hur digitalisering kräver en ny typ av ledarskap, nya samarbetsformer och en kultur som främjar lärande och anpassningsförmåga. Därav är det viktigt att undersöka hur problematiken påverkar bankerna internt. Porfirio et al. (2024) bygger vidare på detta påstående, genom att identifiera flera faktorer som påverkar digital transformation i banker. Studien visar att interna organisatoriska aspekter som ledarskap, innovationskultur och teknologisk kapacitet är avgörande för hur framgångsrik digitaliseringen blir.

1.2.1 Problematisering

Att undersöka de organisatoriska utmaningarna som följer av digitaliseringen och framväxten av FinTech är viktigt för att banksektorn utgör en central del av det finansiella systemet och dess välmående påverkar en stor del av samhällsekonomin. Genom att fokusera på hur digital transformation och FinTech-aktörer påverkar interna strukturer, bidrar studien till en djupare förståelse av de utmaningar som bankerna står inför i en svensk kontext. Slutligen är denna studie relevant för att den bidrar med att undersöka hur bankernas processer och modeller förblir säkra, effektiva och konkurrenskraftiga.

Sammantaget visar tidigare forskning att digitaliseringen och FinTechs framväxt har haft en omfattande inverkan på banksektorn. Trots detta saknas en djupare förståelse för de organisatoriska utmaningar som uppstår i denna process i en svensk kontext. Det vill säga hur bankerna påverkas internt av den digitala transformationen. Problemet som denna studie adresserar är att det saknas tillräcklig kunskap om hur svenska storbanker organisatoriskt anpassar sig till digitaliseringens och FinTech-aktörers krav, samt vilka interna utmaningar som uppstår. Denna kunskapslucka gör ämnet därmed intressant att undersöka.

1.3 Forskningsfrågor

Baserat på bakgrund och problemdiskussionen som nämnts så har studiens frågeställningar formulerats enligt följande:

- Vilka organisatoriska utmaningar har uppstått till följd av digitaliseringen och FinTechs framväxt inom de svenska storbankerna?
- Vad gör bankerna för att hantera dessa utmaningar?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att bidra till en fördjupad förståelse av hur kontinuerlig digitalisering och framväxten av FinTech-aktörer påverkar svenska storbankers interna strukturer. Studien avser därmed att bidra med teoretiskt förankrade insikter om hur starkt reglerade organisationer kan förstå och hantera kontinuerlig digital transformation.

1.5 Avgränsningar

Studien avgränsas till de fyra största bankerna som är verksamma på den svenska marknaden (Riksbanken, 2025). Organisatoriska utmaningar är ett brett begrepp som kan appliceras på många organisationer och branscher, därför kommer studien att avgränsas till att undersöka dessa i en svensk bankkontext. Avgränsningen till de fyra största svenska bankerna (SEB, Handelsbanken, Swedbank, Nordea) bygger på att dessa aktörer tydligt speglar den organisatoriska verklighet som digitaliseringen för med sig, där deras storlek gör att digitaliseringen slår igenom i en större omfattning än i mindre banker.

2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen beskrivs de teorier som studien kommer att behandla. Till en början kommer tidigare forskning som är relevant presenteras. Sedan kommer studiens huvudteori, Dynamic Capabilities Theory (DCT), att förklaras och sättas i kontext. Dessutom kommer organisationsförändringar och relevanta förändringsmodeller presenteras. Vidare kartläggs utmaningarna som uppstår vid digital transformation.

2.1 Tidigare forskning

Tidigare forskning relaterat till studien visar att digitaliseringens framväxt har haft en inverkan på den globala banksektorn. Flera studier konstaterar att teknologisk innovation har förändrat förutsättningarna för bankernas affärsmodeller samt interna strukturer (Larsson et al., 2024, Puschmann, 2017). Larsson et al. (2024) beskriver hur FinTech-aktörer skapar ett så kallat "Coopetition" där traditionella banker både samarbetar och konkurrerar med nya digitala aktörer. Detta har enligt författarna skapat en ökad förväntan på bankernas interna strukturer. Samtidigt har forskning visat att denna förändring kommer med utmaningar. Werth et al. (2020) förklarar hur digitala innovationer tenderar att skapa strukturella spänningar inom banksektorn, särskilt genom att tvinga fram nya kompetenser, digitala lösningar och processer, samt arbetsmetoder. Den traditionella banksektorn och den generella bankverksamheten historiskt kännetecknats av fysisk närvaro, hierarkiska beslutsprocesser och rutiner. I takt med digitaliseringen har detta förändrats och banker har tvingats anpassa sig till en mer flexibel miljö (Schueffel, 2016).

Vial (2019) visar att digital transformation kan betraktas mer som en strategisk och organisatorisk process snarare än teknologisk. Den digitala transformationen handlar i grunden om hur organisationer kan utnyttja ny teknik för att skapa värde och samtidigt förändra sina interna arbetssätt och strukturer. Li (2020) beskriver digital transformation som en process, som kräver både teknologisk anpassning och organisatorisk förnyelse. Företag måste kontinuerligt utveckla sin förmåga till lärande, ordning och innovation. Porfirio et al. (2024) har i sin studie identifierat tre centrala faktorer som avgör bankernas framgång vid en digital transformation. Dessa är ledarskap, innovationskultur samt teknologisk kapacitet. Dessa tre faktorer påverkar i vilken utsträckning banker kan hantera digitaliseringens konsekvenser och samtidigt bibehålla stabilitet, säkerhet och förtroende.

Flera studier visar att införandet av digitaliseringen i sig inte borde betraktas som en risk, utan att det är de organisatoriska förändringarna till följd av digitaliseringen som utgör risken som kan påverka. Enligt Vial (2019) så är det största hindret för att lyckas med digitala innovationer motstånd från ledning och kultur. Detta stöds av Porfirio et al. (2024) som identifierar ledarskap, innovationskultur och teknologisk kapacitet som nyckelfaktorer för att kunna nå en framgångsrik digital transformation inom banksektorn. Dessa tre nyckelfaktorer är avgörande för att ta reda på i vilken utsträckning banker kan hantera digitaliseringens konsekvenser, samtidigt som man säkerställer att man bibehåller stabilitet, säkerhet och förtroende. Hopt (2021) konstaterar att banker tidigare präglas av konservativa organisationskulturer, hierarkier och regleringar, vilket innebär att förändringar riskerar att leda till internt motstånd. Historiskt har banksektorns skepticism till förändring lett till stabilitet inom banksektorn men även svårigheter med snabb anpassning till digitala marknadsförändringar. Detta stöds av Weick och Quinn (1999) som konstaterar att en organisatorisk förändring är en kontinuerlig process, snarare än en direkt åtgärd. Vidare menar författarna att en framgångsrik anpassning kräver att en organisation utvecklar en kultur som främjar lärande och flexibilitet.

Under de senaste åren har tidigare forskning börjat vända sig till Dynamic Capabilities Theory (DCT) för att förklara hur banker kan hantera digitaliseringens konsekvenser och utmaningar (Teece, 2018). I studien som artikeln behandlar erbjuder DCT ramverk för att förstå hur organisationer identifierar, fångar och omformar möjligheter i snabbt föränderliga miljöer. Tidigare studier har använt Dynamic Capabilities Theory för att analysera hur organisationer, särskilt banker, hanterar digital transformation i snabbt föränderliga miljöer. De Paula Pereira et al. (2024) visar hur brasilianska bankers interna organisatoriska förmågor är avgörande för att driva innovation och en framgångsrik anpassning till digital transformation. De brasilianska banker som lyckats utveckla en förmåga att identifiera nya teknologiska möjligheter, mobilisera resurser, samt omstrukturera sin organisations beredskap för långsiktig anpassning tenderar att prestera bättre i en digital miljö med ständigt nya innovationer. Abdurrahman et al. (2024) har kommit fram till en liknande slutsats. Deras studie visar att dynamiska förmågor inte endast stärker bankernas digitala innovationsförmåga utan även förbättrar deras operativa prestation. Vidare konstaterar studiens undersökning att banker som är agila och funktionella är bättre rustade att kunna utnyttja digitaliseringens möjligheter till sin fulla potential. Warner och Wäger (2019) och Mikalef et al. (2020) använder teorin för att förklara hur organisationers konkurrenskraft i en

digital kontext beror på deras förmåga att kontinuerligt förnya strukturer, kompetenser och arbetssätt. Dynamiska förmågor framstår därmed som centrala för att kunna driva ett framgångsrikt digitalt förändringsarbete.

Parallellt har Weick och Quinns (1999) omtolkning av Lewins förändringsmodell använts för att förstå förändring som en kontinuerlig och pågående process. Genom faserna *freeze*, *rebalance* och *unfreeze* visar Weick och Quinn (1999) i sin studie hur organisationer tillfälligt stannar upp för reflektion, justerar pågående förändringar och därefter återgår till rörelse och lärande. Förändring ses av Weick och Quinn (1999) i sin studie som en fortlöpande process av små justeringar, snarare än ett enskilt projekt som är avgränsat i tid.

En summering av tidigare forskningen kring studiens ämne visar att digitalisering samt FinTech-aktörer har rört om, genom att utmana de tidigare etablerade strukturer som existerat inom banksektorn. Trots detta saknas en djupare förståelse eller ett annorlunda perspektiv på hur dessa förändringar konkret tar form inom bankernas interna processer och strukturer, särskilt inom en svensk kontext. Majoriteten av tidigare forskning har fokuserat på teknologiska och marknadsmässiga aspekter snarare än de organisatoriska dimensionerna på grund av digitaliseringen och FinTech-aktörer. Denna studie avser därför att bidra till forskningsfältet genom att belysa vilka organisatoriska utmaningar som uppstår inom svenska storbanker till följd av digitaliseringen och FinTechs framväxt.

2.2 Dynamic Capabilities Theory (DCT)

Digitaliseringens genomslag inom bank- och finanssektorn kräver att organisationer utvecklar en förmåga att kontinuerligt anpassa sig till teknologiska förändringar. För att förstå hur banker kan hantera dessa förändringar organisatoriskt, kan Dynamic Capabilities Theory tillämpas (DCT). Teorin utvecklades av Teece, Pisano och Shuen (1997) och syftar till att förklara hur företag/organisationer bygger, integrerar och omstrukturerar interna och externa resurser i en snabbt föränderlig miljö.

Enligt Teece (2007) består dynamiska förmågor av tre centrala aktiviteter.

1) *Sensing*: Identifiering av möjligheter och hot i omgivningen, 2) *Seizing*: Mobilisering av resurser för att ta vara på dessa möjligheter, 3) *Transforming*: kontinuerlig omstrukturering av interna resurser för att möjliggöra anpassning och innovation. Dessa ovannämnda tre

komponenter är särskilt relevanta inom banksektorn där digitaliseringen kräver en snabb och flexibel omställning, samtidigt som organisationens kärnverksamhet påverkas av stabilitet och reglering.

I samband med FinTech-aktörers tillväxt ställs traditionella banker inför nya krav på samarbete och teknologisk integration. Detta utmanar inte enbart den tekniska infrastrukturen, utan även organisationsstrukturen, beslutsfattandet och kulturen. Pavlou och El Sawy (2011) understryker att dynamiska förmågor inte enbart är beroende av resurser, utan även av organisationers förmåga att koordinera, lära och omstrukturera interna processer i linje med strategiska mål.

Digital transformation i banker är därför inte en fråga om teknologi i sig, utan en organisatorisk förmåga att förändras. Werth et al. (2020) påpekar att många misslyckanden i digitaliseringsprojekt beror på bristande organisatoriska förutsättningar snarare än tekniska hinder. Dynamic Capabilities Theory möjliggör en analys av hur banker genomför strategiska förändringar av organisationsstrukturen för att möta digitaliseringens krav. Mikalef et al. (2020) visar att organisationernas förmåga att realisera affärsvärde från digitala teknologier är starkt beroende av deras dynamiska förmågor. Det är inte teknologin i sig som skapar konkurrensfördelar, utan hur väl en organisation kan integrera och omstrukturera sina resurser genom aktiviteter som exempelvis "transforming". Detta är särskilt relevant för banker som verkar i en snabbt förändrande FinTech-miljö, där den organisatoriska förmågan att anpassa sig till en ständigt föränderlig digital process är avgörande för långsiktig konkurrenskraft.

Dynamic Capabilities Theory ger en analytisk ram för att förstå hur banker hanterar snabba teknologiska förändringar (De Paula Pereira et al., (2024). Teorin är särskilt användbar för att undersöka de organisatoriska utmaningarna som uppstår till följd av digitaliseringens framväxt, vilket behandlas i den första forskningsfrågan som denna studie undersöker.

Sammanfattningsvis, genom att tillämpa Dynamic Capabilities Theory kan forskarna analysera hur svenska storbanker hanterar de organisatoriska utmaningar som uppstår till följd av digitaliseringen och framväxten av FinTech. Teorin ger en teoretisk grund för att förstå anpassningsförmåga, motstånd vid förändring och strategiskt ledarskap i den ständigt pågående digitala omvandlingen inom de svenska storbanker som studien undersöker.

2.2.1 Dynamiska förmågor i en digital kontext

Att bygga dynamiska förmågor (dynamic capabilities) samtidigt som det ständigt sker digital transformation är en utmaning. Digitaliseringens genomslag har förändrat hur organisationer skapar och upprätthåller konkurrensfördelar, vilket enligt Warner och Wäger (2019) gör dynamiska förmågor särskilt relevanta. Forskarna konstaterar att de dynamiska förmågorna utgör ett centralt ramverk för att förstå hur organisationerna kan driva strategisk förändring och lyckas med digital transformation. Detta genom att den fokuserar på förmågan att anpassa sig, omstrukturera sig och förnya sina resurser i snabbt föränderliga miljöer (Warner & Wäger, 2019). Digital transformation innebär därmed inte endast teknologiska förändringar, utan det innebär nya sätt att organisera nya arbetsprocesser, direktiv, beslut och värde (Vial, 2019).

I en digital kontext har många praktiska arbetsuppgifter och processer förändrats och "outsourcas", vilket praktiskt har gjort att många arbetsplatser förändrats. Warner och Wäger (2019) beskriver dynamiska förmågor som avgörande för hur snabbt och väl företag/organisationer kan anpassa sig till nya förutsättningar. Vidare konstaterar författarna att digitaliseringens snabba tempo kräver att de dynamiska förmågorna blir mer experimentella och iterativa. Denna utveckling sker genom en process med en tydlig strategisk förnyelse, organisationer utvärderar regelbundet sina arbetsmetoder och strukturer vid integrering av ny teknik (Warner & Wäger, 2019). Mikalef et al. (2020) konstaterar att en organisations förmåga att utnyttja digitala resurser till sin fördel baseras på att man utvecklar goda förmågor som stödjer snabbt lärande och förändringar. Dynamiska förmågor blir därför en nödvändighet för att organisationer/företag ska kunna möta digitaliseringens konsekvenser och förändringar.

2.2.2 Tillämpning på banksektorn

Banksektorn är en av de branscher som utmanas mest av digitaliseringens genomslag. De Paula Pereira et al. (2024) förklarar hur framväxten av nya affärsmodeller kräver en omplacering av förmågor för traditionella organisationer. De Paula Pereira et al. (2024) tillämpar Dynamic Capabilities Theory för att förklara hur traditionella banker kan hantera digital transformation och samtidigt öka sin innovationsförmåga. Studien förklarar hur bankernas framgång i den digitala omställningen beror på deras förmåga att utveckla och samordna tre typer av dynamiska förmågor. Dessa är sensing, seizing och transforming.

Genom sensing förklarar de Paula Pereira et al. (2024) hur banker identifierar nya digitala möjligheter och hot i sin omgivning, som exempelvis konkurrens från FinTech. Seizing handlar om att mobilisera resurser och kompetenser för att omsätta dessa möjligheter i konkreta digitala lösningar, som exempelvis att samarbeta med aktörer från FinTech. Transforming beskriver till sist bankernas förmåga att omstrukturera sina interna processer, affärsmodeller och organisationskulturer för att stödja kontinuerlig innovation. Vidare betonar de Paula Pereira et al. (2024) hur transformering-fasen utgör den största utmaningen för traditionella banker, då deras starkt reglerade och hierarkiska strukturer ofta hindrar flexibilitet och lärande. Studien visar samtidigt hur banker som aktivt utvecklar dessa tre dynamiska förmågor lyckas skapa en mer innovativ, anpassningsbar och konkurrenskraftig organisation i den konstant växande digitala ekonomin. Abdurrahman et al. (2024) bygger vidare på detta, genom att förklara hur bankernas teknologiska beredskap, organisatoriska flexibilitet och förmåga att lära samt anpassa sig är avgörande för att digitaliseringen ska leda till både förbättrad prestation samt innovation. Abdurrahman et al. (2024) konstaterar att banker som aktivt bygger upp dessa tre centrala förmågor uppnår högre innovationsförmåga och bättre kundanpassade tjänster. Därmed ger Dynamic Capabilities Theory en teoretisk och praktisk grund för att förstå hur banker hanterar digital transformation i hopp om att omvandla det till konkurrensfördelar inom banksektorn.

2.3 Organisationsförändring

Weick och Quinn (1999) introducerar teorin om kontinuerlig förändring. Teorin utmanar den traditionella uppfattningen om förändring som något avgränsat i tid. Enligt denna teori sker förändring inte i tydliga steg, utan som en ständig och pågående process av små justeringar, lärande och organisatorisk anpassning som över tid kan resultera i omfattande organisatoriska förändringar. I en digitaliserad bankkontext blir denna teori relevant eftersom banker verkar i en miljö som präglas av ständig teknologisk utveckling. Här är framgångsrik förändring inte en enstaka händelse, utan en organisatorisk förmåga att ständigt identifiera, tolka och anpassa sig till nya omständigheter (Weick & Quinn, 1999).

2.3.1 Lewins förändringsmodell

Weick och Quinn (1999) presenterar i samband med kontinuerlig förändring, Lewins förändringsmodell som består av tre faser. Dessa är unfreeze, change och refreeze. Modellen

utgår från att organisationer befinner sig i tillstånd av jämvikt och att förändring sker genom att denna jämvikt tinas upp (unfreeze), förändras (change), för att sedan stabiliseras (refreeze). Denna modell bygger på att förändringen är episodisk, det vill säga planerad och avgränsad i tid. Weick och Quinn (1999) menar däremot att detta synsätt inte längre är tillräckligt för moderna, dynamiska organisationer och att den därmed bör omtolkas för att passa kontinuerlig förändring där detta sker ständigt, gradvis och utan en tydlig början eller slut. Weick och Quinn (1999) presenterar ytterligare tre faser av Lewins modell, som är anpassad för kontinuerlig förändring. Dessa faser är freeze, rebalance och unfreeze. I denna tolkning handlar freeze om att tillfälligt stanna upp och reflektera över pågående förändringar, vilket ger företagsledningen en översikt av vad som redan finns och vad som saknas i organisationen. Rebalance handlar om att justera och koordinera dessa förändringar i önskad riktning, för att sedan i unfreeze återgå till rörelse och lärande på ett mer flexibelt sätt. För banksektorn innebär detta att digital transformation inte kan förstås som en episodisk förändring, utan som en kontinuerlig förändring där justeringar sker löpande. Det är denna version av Lewins modell som studien kommer att tillämpa, eftersom den är anpassad för kontinuerlig förändring och därmed speglar den ständiga digitaliseringen.

2.3.2 Motstånd vid förändring

Ett centralt tema i forskning kring organisationsförändringar i alla dess olika former och kontext är motstånd. Motstånd vid organisationsförändring kan beskrivas som de reaktioner och beteenden som uppstår när individer eller grupper inom organisationerna upplever förändringar som hotar rutiner, strukturer och värderingar. Enligt Oreg et al. (2011) kan motstånd vid förändring ta sig till uttryck på många olika sätt. Dessa inkluderar passivitet, ifrågasättande, eller direkt opposition. Dessa faktorer anses som en naturlig konsekvens vid organisationsförändringar.

Inom banksektorn blir det särskilt komplext. Banker har historiskt präglats av stabila, hierarkiska samt starkt reglerade miljöer, där förändringsprocesser ofta skett långsamt och kontrollerat. Därav blir digitala transformationer och innovationer en direkt motsats till bankernas tidigare befintliga organisationskultur (Hopt, 2021). Denna "krock" skapar en form av institutionellt motstånd där både anställda, ledningen samt styrande organ tenderar att vara oroliga och negativt inställda till förändringar. Enligt Burnes (2017) kan motstånd från individer inom organisationer förklaras som en rationell reaktion på hot mot individens

yrkesidentitet och kompetensområde. Känslan att ny teknik i form av automatisering eller AI påverkar beslut och arbetsprocesser kan leda till ett omedvetet psykologiskt motstånd, vilket bromsar utvecklingen (Burnes, 2017).

Inom banksektorn innebär detta att förändringar kräver mer från ledarskapet. Ledningen inom bankerna behöver hantera både kognitivt motstånd (brist på kunskap och förståelse) och emotionellt motstånd, både hos sig själva i vissa fall samt bland anställda (Trivedi, 2021).

2.3.3 Lärande organisationer och förändringskapacitet

Organisationers förmåga att hantera förändring är nära kopplad till deras kapacitet att lära och anpassa sig där det sker förändringar. Weick och Quinn (1999) talar om kontinuerlig förändring, där medarbetare deltar i en ständig process av meningsskapande där små justeringar över tid resulterar i en större organisatorisk utveckling. Förändring ses inte som en enskild aktivitet, utan som en naturlig följd av lärande och reflektion. Porfirio et al. (2024) förklarar vidare hur en framgångsrik digital transformation i banker beror på faktorer som innovationskultur, ledarskapsstil och teknologisk kapacitet. Samtliga faktorer är beroende av organisationens förmåga att ta in ny kunskap för att sedan omsätta den i arbete. Warner och Wäger (2019) förklarar hur dynamiska förmågor inte uppstår spontant, utan kräver att organisationer skapar strukturer för organisatoriskt lärande.

2.4 Teoretisk syntes

Det teoretiska ramverket som studien behandlar förklarar tillsammans hur banker kan förstå och hantera de organisatoriska utmaningar som uppstår i samband med digital transformation och framväxten av FinTech. Dynamic Capabilities Theory belyser bankernas förmåga att identifiera, utnyttja och omforma resurser genom sensing, seizing och transforming (Teece, 2007). Denna förmåga är avgörande för att möta snabb teknologisk utveckling och konkurrens från digitaliseringen och FinTech-aktörer. Weick och Quinn (1999) kompletterar detta med kontinuerlig förändring, där organisatorisk utveckling sker gradvis genom lärande och små justeringar över tid, snarare än genom planerade omställningar. Weick och Quinn (1999) presenterar Lewins modell i relation till kontinuerlig förändring, freeze-rebalance-unfreeze, där reflektioner och justeringar sker fortlöpande. För banker innebär detta ett behov av att skapa strukturer som stödjer ständig anpassning snarare än tillfälliga omställningar. Sammantaget visar teorierna att de största organisatoriska

utmaningarna ligger i att utveckla en kultur och struktur som möjliggör en långsiktig och kontinuerlig förändringsförmåga med lärande och flexibilitet. I studiens analys kommer Dynamic Capabilities Theory tillämpas för att analysera hur banker identifierar, utnyttjar och omformar organisatoriska resurser i samband med digital transformation genom begreppen sensing, seizing och transforming. Vidare kommer Weick och Quinns (1999) omtolkning av Lewins modell användas för att förstå digital transformation som en kontinuerlig förändringsprocess. Genom faserna freeze, rebalance och unfreeze analyseras hur banker reflekterar över, justerar och fortlöpande anpassar sina organisatoriska strukturer i takt med digitaliseringens utveckling.

3. Metod

Metodavsnittet kommer att beskriva insamlingen av den empiriska datan. Vidare kommer det valda metodvalet att argumenteras för, samt valet av studiens forskningsdesign, kvalitativ intervjustudie att presenteras. Studiens syfte är att bidra till en fördjupad förståelse av hur kontinuerlig digitalisering och framväxten av FinTech-aktörer påverkar svenska storbankers interna strukturer.

3.1 Metodologi

Denna studie har använt sig av ett deduktivt kvalitativt angreppssätt vid insamlingen och bearbetningen av datan. Enligt Shuval et al. (2011) är en kvalitativ ansats särskilt användbar när man vill beskriva en upptäckt genom att förklara, tolka och beskriva insamlad data. I denna studie tillämpas detta på hur struktur, ledarskap och kultur inom de fyra största bankerna i Sverige påverkas av digitaliseringen och FinTech-aktörer. Utifrån denna motivering har forskarna valt en kvalitativ ansats eftersom den möjliggör en djupare förståelse av komplexa organisatoriska processer.

Studiens metodval syftar till att undersöka hur människorna inom olika befattningar inom banksektorn tolkar och upplever förändringarna. Bryman och Bell (2017) konstaterar att vid tolkning och upplevelser är kvalitativ data mer lämplig än att mäta i kvantitativa termer. Anledningen till att studien använder sig av en deduktiv ansats är att den utgår från redan existerande teoretiska ramverk (DCT och Lewins modell) som sedan kommer att tillämpas i empirin. Bryman och Bell (2017) förklarar en deduktiv ansats som ett tillvägagångssätt där forskningen utgår från befintlig teori som sedan prövas empiriskt. Ovannämnda teorier kommer att ligga till grund för utformningen av intervjuguiden som används för att samla in empiri och uppbyggnaden av analysen.

3.2 Forskningsdesign och strategi

Studien har en kvalitativ forskningsdesign och genomförs i form av en intervjustudie, där semistrukturerade intervjuer med medarbetare inom de fyra största svenska bankerna (Nordea, Handelsbanken, Swedbank och SEB) använts för att samla in empiri. Syftet med den valda designen är att identifiera gemensamma organisatoriska mönster och erfarenheter kopplade till kontinuerlig digital transformation och framväxten av FinTech-aktörer.

Studiens respondenter innehar olika roller inom bankerna och skiljer sig därmed åt för att kunna täcka olika avdelningar och ge en övergripande bild över det forskarna vill undersöka. Syftet med strategin är att skapa ett flexibelt sätt att ta del av relevant information ur intervjuerna och fånga deltagarnas egna perspektiv gällande digitaliseringens påverkan på svenska traditionella storbanker samt vilka utmaningar det leder till ur ett svenskt perspektiv.

3.2.1 Intervjustudie

En kvalitativ intervjustudie syftar enligt DiCicco-Bloom och Crabtree (2006) till att få fram lärande om individers erfarenheter och perspektiv i relation till det fenomen som undersöks. Därav är denna metod särskilt lämplig att applicera när en studie undersöker komplexa organisatoriska processer och upplevelser. Genom transparenta samtal i form av semistrukturerade frågor har forskarna samlat empiri baserat på respondenternas erfarenheter och skildringar, vilket sedan analyserats utifrån studiens teorier och lett till en slutsats.

Utöver att kvalitativa intervjustudier ger en djupare förståelse för de upplevelser och perspektiv respondenten har så tar modern forskning idag upp begreppet transferabilitet som ytterligare en faktor, där Brown et al. (2025) förklarar transferabilitet som i vilken utsträckning resultat från en studie kan vara meningsfulla i andra liknande sammanhang. Brown et al. (2025) förklarar vidare att kvalitativ data kan få relevans bortom den specifika studien genom att den skapar igenkänning, teoretisk koppling och praktisk användbarhet i andra kontexter. På så sätt kan valet av intervjustudie som metod bidra med kunskap som har värde utanför just detta forskningsområde vilket varit ambitionen för forskarna av denna uppsats haft.

3.3 Urval och population

Studiens urval är målstyrt, eftersom respondenterna har valts ut efter särskilda kriterier för att kunna besvara forskningsfrågorna. Bryman och Bell (2017) skriver att syftet med ett målstyrt urval är att välja ut fall eller deltagare på ett strategiskt sätt så att de som väljs ut är relevanta för de forskningsfrågor som har formulerats. Studiens kriterier för respondenterna är att ha en roll inom banksektorn som påverkas av digitaliseringen och samarbeten med FinTech-aktörer, samt arbetat inom banksektorn under de senaste fem åren. Anledningen till gränsdragningen vid fem år är att det sedan Covid-19 pandemin 2020 skett omfattande digital transformation inom många branscher då pandemin tvingade företag och organisationer att digitalisera sina

verksamheter (Reuschl et al., 2022). Individer som arbetat inom banksektorn under dessa år anser studiens forskare kunna besvara de utmaningar som uppstått av digitaliseringen och samarbeten med FinTech-aktörer.

Vidare så har studien även använt sig av ett bekvämlighetsurval. Bryman och Bell (2017) konstaterar att det är acceptabelt att använda sig av ett bekvämlighetsurval vid tillfällen där man som forskare känner att man inte har råd att missa möjligheten att samla in data från en respondent. I denna studie har det målstyrda urvalet fortfarande existerat, men forskarna har samtidigt använt sig av egna kontakter inom bankerna samt genom förfrågningar till anställda att vilja delta i studien vid fysiska besök hos bankkontor. Detta har även resulterat i ett snöbollsurval, eftersom de kontakter som forskarna har inom bankerna har använts för att få kontakt med ytterligare respondenter. Bryman och Bell (2017) beskriver ett snöbollsurval som en sorts teknik där forskaren initialt väljer ut eller riktar sig in på en grupp människor som är av relevans för forskningsfrågorna, som sedan föreslår andra som har erfarenhet eller kunskap som är av relevans för forskningen.

Populationen som kommer behandlas är medarbetare på både strategisk och operativ nivå från de fyra största svenska bankerna. Denna population har valts för att undersöka syftet från olika perspektiv inom bankerna.

Respondent	Förkortning	Roll	Bank/ antal år erfarenhet	Intervju
Respondent 1	R1	Financial administrator	Swedbank / 7 år	Digital
Respondent 2	R2	Business Developer	Swedbank / 5 år	Digital
Respondent 3	R3	Företagsrådgivare	Handelsbanken / 5 år	Fysisk
Respondent 4	R4	Team Coach, IT specialist	Handelsbanken / 7 år	Digital
Respondent 5	R5	Innovation manager	SEB/ 6 år	Digital
Respondent	R6	Företagsrådgivare	SEB/ 7 år	Fysisk

6		vare		
Respondent 7	R7	CIO, Head of Technology	Anonym/ 27 år	Digital

Tabell 1- Studiens respondenter och deras roller inom respektive bank.

Konkret så har bankerna kontaktats genom mail, telefon, samt i vissa fall fysiskt genom besök på bankkontor i Stockholm. Vidare har individer inom dessa fyra banker utifrån relevant yrkesroll valts ut av forskarna och kontaktas genom LinkedIn. Slutligen har även forskarna genom egna kontakter identifierat och individer inom dessa fyra banker som har relevans till denna studie. Bankkontoren som har besökts är utifrån urvalet att studien undersöker de fyra största traditionella bankerna i Sverige. Under besöken har studiens ämne presenterats för personal på plats och forskarna har uttryckt önskemål om att få intervjua två personer från kontoret, en som arbetar inom det operativa och en som arbetar inom det strategiska. Nordea behandlas som ett bortfall vilket påverkar studiens representativitet.

3.4 Litteratursökning

För att säkerställa en vetenskaplig hållbar studie har litteratursökningen genomförts systematiskt i flera expertgranskade databaser. Sökningar har främst utförts i Söder Scholar, Google Scholar och Business Source Premier. Dessa databaser ger tillgång till peer-reviewed granskade artiklar med hög akademisk kvalitet samt är centrala inom samhälls- och ekonomisk vetenskaplig forskning. Forskarnas sökprocess inleddes med bred sökning för att skapa en överblick av det befintliga forskningsfältet kring ämnet. Sedan avgränsas sökningar mer kopplat till studiens syfte och potentiella forskningsfrågor. Några nyckelord kopplade till studiens fokus som användes vid sökningarna var, “digital transformation, “fintech”, “digitalization banking sector”, "organization changes“, challenges in banking sector”. Sökningarna kombinerades ofta med sökord, såsom AND, OR för att öka sannolikheten att få bra träffar, till exempel: “banking sector” AND “digital transformation” OR “organizations challenges”.

För metodavsnittet används Bryman och Bell (2017) samt kompletterande artiklar från databaser. Sökorden “thematic analysis”, “interview study”, “qualitative research” användes för att hitta artiklar kopplade till metodavsnittet.

Sammanfattningsvis har litteratursökningen säkerställt att studiens sökord och därefter källor håller hög kvalitet. Studien bygger på aktuell, relevant och vetenskaplig granskad forskning, vilket är avgörande för att nå teoretisk grund för en kvalitativ analys.

3.5 Kvalitativa Intervjuer

Vid insamling av empiri finns det olika metodansatser att som forskare välja mellan. Vid en kvalitativ metodansats är intervjuer ett vanligt sätt att samla in data (Bryman och Bell 2017). Både strukturerade intervjuer, där respondenten endast svarar på de frågor som ställs och ostrukturerade intervjuer, där respondenten mer öppet kan framföra sina resonemang anses vara inom ramen av kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Alvehus (2023) konstaterar att kvalitativa intervjuer är ett sätt att bearbeta respondentens åsikter, erfarenheter, tankar och känslor.

Bryman och Bell (2017) förklarar mer djupgående att skillnaden mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer främst är att strukturerade intervjuer utgår ifrån ett frågeschema. Förbestämda frågor där ordningen på frågorna noggrant valts ut och är väldigt specifika, respondentens svar bör därav hålla sig i linje med vad undersökningens syfte och frågeställningar vill besvara. Svaren som kan hämtas utifrån strukturerade intervjuer bör enligt Bryman och Bell (2017) bidra till enklare hantering av data för forskarna, vilket i senare led kan analyseras och leda till slutsatser. Ostrukturerade intervjuer utgår däremot utifrån ett tema eller ämne vilket ger en annan typ av data där samtalen blir mer öppna och respondenten tillåts i större drag skapa sina egna resonemang (Bryman & Bell, 2017). Forskaren ställer även fler följdfrågor vid ostrukturerade intervjuer vilket skapar en sorts diskussion med respondenten. Denna typ av intervju kan ge en studie nya infallsvinklar och ny information kring ämnet som studien behandlar vilket kan leda till värdefull data som kan analyseras vidare. Bryman och Bell (2017) konstaterar att denna typ av data kan vara svår att bearbeta, materialet kan kräva mycket tid av forskarna då det kan behöva transkriberas och även sökas information eller förklaringar för respondenternas påståenden och resonemang. En ytterligare risk med ostrukturerade intervjuer är att respondentens svar inte besvarar forskningsfrågorna i den nödvändiga omfattning som krävs för att forskaren ska kunna sammanställa ett resultat och senare en slutsats.

3.5.1 Semistrukturerade intervjuer

Bryman och Bell (2017) tar upp semistrukturerade intervjuer som en typ av blandning mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer ger forskaren möjlighet att utforma en intervjuguide som ska vara utgångspunkten under intervjun. Frågorna behöver inte följa den exakt planerade ordningen likt vid strukturerade intervjuer men bör vara grupperade i teman. Vid en semistrukturerad intervju kan frågor som inte ingick i intervjuguiden ställas om man som forskare anser att frågan anknyter till vad respondenten sagt.

Eftersom denna studies syfte är att undersöka vilka organisatoriska utmaningar som uppstår inom svenska storbanker till följd av digitaliseringen och framväxten av FinTech, så har semistrukturerade intervjuer valts som metod. Dessa utmaningar påverkar bankerna strategiskt, strukturellt samt kulturellt vilket kräver att studiens metod kan fånga flera olika aktörers perspektiv samt tolkningar inom bankerna. Bryman och Bell (2017) konstaterar att semistrukturerade intervjuer är flexibla vilket möjliggör för forskarna att ställa följdfrågor under intervjuerna baserade på respondenternas svar, vilket kan göra det möjligt att som forskare upptäcka mönster eller tydliga aspekter av problemet studien undersöker.

3.6 Genomförande

3.6.1 Datainsamlingsmetod

Det empiriska materialet kommer att samlas in genom en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer med syftet att uppnå en djupare förståelse av studiens ämne. Bryman och Bell (2017) förklarar hur semistrukturerade intervjuer i första hand ska hållas till temat, men där respondenter kan svara öppet både i själva frågan eller i form av följdfrågor för att bygga en djupare förståelse.

Intervjuerna hölls både på plats och digitalt och pågick mellan 30-45 minuter. Båda forskarna var närvarande under samtliga intervjuer för att effektivisera arbetet och säkerställa att båda forskarna tog del av empirin i första hand. Båda forskarna ställde frågor under intervjuerna, samtidigt som en övergripligt antecknade respondenternas svar. Intervjuerna spelades in med respondenternas godkännande, där det övergripande antecknandet underlättade

transkriberingen i efterhand. Följdfrågor ställdes av båda forskarna, med syfte att nå mer utvecklade svar från respondenterna som kunde möjliggöra en djupare diskussion samt öka förståelsen hos forskarna kring vad respondenten förmedlade. Möjligheten att läsa igenom de övergripande anteckningarna presenterades, där respondenterna själva fick välja om de ville läsa igenom det som skrivits för att säkerställa att det stämde överens med det som sagts.

3.6.2 Analysmetod

De kvalitativa semistrukturerade intervjuerna kommer att spelas in och transkriberas. Detta för att säkerställa att respondenternas svar noggrant i efterhand kan analyseras. Enligt Bryman och Bell (2017) är inspelning och transkribering vid kvalitativa intervjuer viktigt för att underlätta forskarens förmåga att komma ihåg och analysera respondenternas svar samt eventuellt kontrollera intuitiva tolkningar som kan finnas.

Enligt Nowell et al. (2017) så sker kvalitativa analyser ofta stegvis. Forskaren bekantar sig först med materialet och därefter börja koda och organisera innehållet systematiskt. Genom att jämföra teori och insamlad data utvecklas forskarnas förmåga att förstå fördjupande samt utforskande resonemang relaterat till studiens undersökning.

3.6.3 Tematisk analys

Tematisk analys användes för att analysera studiens empiri. Tematisk analys är enligt Braun och Clarke (2006) en kvalitativ metod för att kunna identifiera och tolka upprepande mönster eller teman i datainsamlingen. Braun och Clarke (2006) tar upp att tematisk analys passar särskilt bra när man som forskare vill ta reda på individens egna uppfattningar, erfarenheter och perspektiv. Tematisk analys har även använts för att utforma studiens intervjufrågor baserat på studiens teorier (DCT, Lewins Modell). Detta har underlättat forskarnas möjligheter att systematiskt koda och tematisera studiens data.

Konkret (**Steg ett**) inleddes processen med att forskarna bekantade sig noggrant med det transkriberade materialet. Syftet med detta var att skapa en helhetsförståelse för innehållet samt identifiera återkommande mönster, begrepp och uttryck i respondenternas svar. **Steg två:** Forskarna började sedan initialt koda materialet genom att markera viktiga delar av det transkriberade materialet och tilldela beskrivande koder. Exempel på några av dessa koder var reglering, motstånd, risker, interna strukturer och processer, ledarskap och samarbete med

FinTech. **Steg tre:** Forskarna grupperade och jämförde koderna utifrån likheter och relationer till varandra. I detta steg började preliminära teman ta form genom att koderna som berörde samma övergripande process samlades. Dessa preliminära teman testades sedan mot det empiriska materialet för att säkerställa att det var väl integrerat i data och inte endast i forskarnas egna antaganden. **Steg fyra:** De preliminära teman som tagits fram förfinades och kontrollerades att de var sammanhängande och tydligt avgränsade från övriga teman. Teman som saknade analytisk hållbarhet slogs samman, omformulerades eller uteslöts. **Steg fem:** Slutligen namngavs och utformades de teman som låg till grund för empiriavsnittet som sedan utifrån de teorierna analyserades i analysavsnittet. I denna studie utgår analysen från fyra teman (samt underkategorier), med syftet att skapa en tydlig struktur och koppla empirin till studiens frågeställningar:

Tema 1- Organisatoriska strukturer och processer till följd digitalisering

Tema 2- Ledarskap i ständig digital förändring

Tema 3- FinTech- aktörers påverkan

Tema 4- Framtida utveckling

Dessa teman kommer att fungera som en utgångspunkt i hur forskarna redogör och analyserar respondenternas svar. Detta kommer skapa en förståelse för hur de svenska storbankerna hanterar organisatoriska utmaningar kopplat till digitalisering och hur de hanterar framväxten av FinTech-aktörer och dess utmaningar.

3.7 Studiens Kvalité

Inom både kvantitativa och kvalitativa metodavsnitt mäts reliabilitet och validitet (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa trovärdigheten inom denna studie som har en kvalitativ metodansats kommer kvalitetskriterier tillämpas. Inom kvalitativa studier beskrivs trovärdighet genom begreppen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, äkthet, samt konfirmering/bekräftelse (Bryman & Bell, 2017). Tillförlitlighet samt överförbarhet motsvarar enligt Bryman och Bell (2017) extern och intern validitet, pålitlighet motsvarar reliabilitet, konfirmering/bekräftelse motsvarar objektivitet.

Vidare beskriver Bryman och Bell (2017) varje kvalitetskriterium, där *tillförlitlighet* innebär att man som forskare säkerställer att intervjuerna skett enligt regler och riktlinjer samt att resultatet redovisas för de involverade respondenterna. I denna studie har forskarna säkerställt att studien har en hög tillförlitlighet genom att intervjufrågorna skickades till alla respondenter minimum 24 timmar innan intervjun skedde. Syftet med denna åtgärd är att respondenterna ska få tid att förbereda genomarbetade och detaljerade svar. Respondenterna har i efterhand fått se och bekräfta sina svar genom transkriberingen som forskarna utfört. Forskarna har samtidigt haft i beaktande att respondenterna kan ha justerat eller mildrat sina uttalanden i efterhand vilket kan ha påverkat empirin, men för att uppnå tillförlitlighet har detta setts som nödvändigt om det funnits missförstånd eller oklarheter som upptäckts.

Överförbarhet syftar till vilken utsträckning studiens resultat kan generaliseras samt överföras till andra miljöer och kontexter (Bryman & Bell, 2017). I denna studie har överförbarhet säkerställts genom att respondenter som valts ut representerar målet med studiens undersökning. Detta för att resultatet ska fånga de detaljer som eftersöks och kan bidra med analytiska insikter som är relevanta för andra starkt reglerade organisationer. Det ska dock understrykas att denna studie inte bidrar med någon statistisk generaliserbarhet, utan endast teoretisk.

Pålitlighet syftar till att det finns en fullständig beskrivning av studiens alla delar som sedan ska ingå i analysprocessen, samt att om studien skulle genomföras igen skulle resultaten bli liknande (Bryman & Bell, 2017). En utomstående forskare ska kunna följa samma tillvägagångssätt och förstå hur studiens resultat har vuxit fram (Bryman & Bell, 2017). I denna studie har pålitlighet eftersträvats genom att samtliga metodologiska steg har redovisats. Vidare har båda forskarna deltagit i samtliga intervjuer och gemensamt genomfört kodning och analysarbetet. Detta har skapat förutsättningar för kontinuerlig jämförelse av tolkningar och minskat risken för att en enskild forskares perspektiv ensidigt påverkar analysen. Samtidigt har studiens intervjuer genomförts både fysiskt och digitalt, vilket gör att sannolikheten att intervjuerna har gått till exakt likadant är svår att garantera. Faktorer som att kunna tolka kroppsspråk eller känna fysisk närvaro som leder till bättre samtal kan ha blivit lidande av de digitala intervjuerna. Bryman och Bell (2017) hävdar att intervjuer påverkas av den sociala miljön intervjun äger rum i.

Konfirmering/Bekräftelse syftar till forskarnas förmåga att säkerställa att deras egna åsikter och värderingar inte tillåts påverka studiens resultat (Bryman & Bell, 2017). Detta har skett genom att forskarna vid intervjuerna med respondenterna turats om att ställa frågor samt använt sig av olika typer av uppföljningsfrågor, för att säkerställa att respondenternas svar ska förbli opåverkade. Samtliga intervjuer har även spelats in och transkriberas.

3.7.1 Bortfall

Bortfall förklaras som en felkälla som kan uppstå vid kvalitativa studier när individer väljs ut, till exempel att individer inte kan hittas för en intervju (Bryman & Bell, 2017). Av de fyra bankerna som kontaktats har forskarna endast fått svar från tre av dem. Nordea hanteras som ett bortfall då forskarna inte fått någon återkoppling trots regelbundna kontaktförsök.

Bortfallet av Nordea innebär att studien saknar empiri från en bank med en centraliserad och internationell organisationsstruktur. Detta kan ha påverkat variationen i det empiriska materialet och därmed begränsat bredden i vilka organisatoriska utmaningar som uppstår till följd av kontinuerlig digital transformation och framväxten av FinTech-aktörer.

För att hantera konsekvenserna av Nordea som bortfall har studien inkluderat respondenter från både strategisk och operativ nivå inom de banker som deltagit. Detta har bidragit med en variation i empirin och möjliggjort en analys av organisatoriska utmaningar kopplade till kontinuerlig digital transformation.

Bortfall har även skett i form av att kontaktade personer inom bankerna som forskarna har fått svar ifrån avböjt på grund av tidsbrist och andra prioriteringar. Detta har hanterats genom att fortsätta kontakta möjliga intressanta respondenter för studien samt tillfråga både respondenterna och individerna som avböjde intervjun om de hade kännedom om andra individer som skulle kunna vara intresserade av att ställa upp på en intervju. Kombinationen med att studien har tillämpat ett målstyrt samt bekvämlighetsurval enligt kan leda till risk för urvalsbias. Bryman och Bell (2017) förklarar urvalsbias som en skevhet gällande urvalets representativitet som beror på att sannolikheten att några medlemmar av urvalsramen är låg eller icke-existerande. Detta kan leda till att de perspektiv som representeras i studien speglar de banker och roller som varit tillgängliga för forskarna. Detta kan innebära att alternativa eller avvikande erfarenheter från respondenter uteblivit.

Sammanfattningsvis innebär studiens bortfall att studiens resultat kan behövas tolkas med försiktighet men samtidigt inte omöjliggöra att besvara studiens forskningsfrågor och uppnå syftet.

3.8 Etik

Etiska överväganden togs med stor vikt under studiens genomförande. Intervjuerna var frivilliga, där respondenterna själva tackade ja till att medverka baserat på syftet. Forskarna var tydliga med att förklara för samtliga respondenter att de skulle hållas anonyma i arbetet, för att skydda deras identitet. Särskild hänsyn togs till respondent 7, eftersom personen väldigt enkelt kan identifieras om banken stod med i respondentbeskrivningen. Benämningen blev därmed anonym för att upprätthålla etiken. Respondenterna fick ta del av intervjubilagan (se bilaga 1) i förhand för att säkerställa att det var frågor som de kände sig bekväma att svara på och att det var frågor som respondenterna kände att de kunde ge bra svar på.

Respondenterna fick själva bestämma var och när intervjuerna skulle hållas, samt om de ville hålla dem fysiskt eller digitalt via ett möte. Forskarna var tydliga med att förklara avsikten och syftet med intervjun, så att respondenterna informerades om hur informationen skulle användas. Datasamlingen har även hanterats i enlighet med dataskyddsförordningen (GDPR) eftersom intervjuerna innebär behandling av personuppgifter. Inga känsliga personuppgifter har samlats in, men ändå omfattas respondenternas yrkesroll och uttalanden av GDPR. Därav har endast information som är nödvändig för att besvara studiens forskningsfrågor behandlats. Materialet har anonymiserats vid tillämpning för att säkerställa att enskilda personer inte kan identifieras. Inspelningar och transkriptioner har lagrats där endast forskarna kommer åt dem och kommer raderas efter studiens genomförande. Då studien behandlar ett potentiellt känsligt ämne, har ytterligare hänsyn tagits till bearbetningen av känslig information. Personliga eller potentiellt granskande uppgifter som kan skada respondenterna har därmed inte tillämpats i studien.

3.9 Metodkritik

Användningen av semistrukturerade intervjuer möjliggör visserligen flexibilitet och fördjupade svar, men kan även innebära risker. Metoden kan påverkas av forskarnas egna tolkningar och förståelse (Bryman & Bell, 2017). Eftersom intervjudata ofta är omfattande

och tolkande finns en risk att forskarnas egna bedömningar påverkat hur materialet förstås och tillämpas.

Användningen av en deduktiv ansats kan kritiseras. Fife och Gossner (2024) förklarar hur en deduktiv ansats, genom att utgå från förutbestämda teorier och hypoteser kan bli för styrd av teori och därmed begränsa upptäckten av oväntade eller komplexa mönster i datan. Fife och Gossner (2024) hävdar även att detta kan leda till att forskningen i första hand används för att bekräfta existerande teorier snarare än att utmana eller utveckla dem, vilket kan ge en begränsad bild av fenomenet som studeras.

Studiens relativt låga antal intervjuer utgör en metodologisk begränsning som behöver problematiseras. Samtidigt är det förenligt med den kvalitativa ansatsen som studien bygger på. Bryman och Bell (2017) förklarar hur resultaten från den kvalitativa forskningen ska generaliseras till teori och inte populationer. Bryman och Bell (2017) tillägger att det är kvaliteten på de teoretiska slutsatserna som formulerats på grundval av den kvalitativa datan som är det viktiga vid bedömningen av generaliserbarhet. Således är det inte urvalets storlek som är avgörande, utan dess relevans i relation till forskningsfrågorna.

Det begränsade antalet intervjuer får dock konsekvenser för studiens överförbarhet. Bryman och Bell (2017) hävdar att resultaten från kvalitativa studier är svåra att generalisera till större populationer i en statistisk mening. Detta innebär att studiens resultat inte kan sägas representera samtliga svenska storbanker eller alla yrkesroller inom dessa organisationer. Vissa perspektiv kan ha uteblivit, särskilt från banker som inte finns representerade i materialet vilket kan ha påverkat den empiriska bredden.

Konsekvensen blir att studiens resultat bör förstås som analytiskt snarare än empiriskt generaliserbara. Resultaten kan bidra med en teoretisk förståelse av hur organisatoriska utmaningar kopplat till digitaliseringen och FinTech kan ta sig uttryck inom den svenska banksektorn. Resultaten kan inte fastställa hur utbredda dessa utmaningar är. Vidare bör empirisk mättnad diskuteras i relation till studiens relativt låga antal intervjuer. Enligt Saunders et al. (2018) uppnås mättnad när ytterligare datainsamling inte längre genererar nya teman, begrepp eller insikter som är relevanta för studiens syfte. I studiens kontext skapar detta ett intressant perspektiv. Eftersom denna studie ämnar till att undersöka olika roller inom de svenska storbankerna och hur de ställer sig till studiens syfte och forskningsfrågor så

kan varje respondent bidra med ett nytt perspektiv, där forskarna inte kan dra slutsatsen att ytterligare respondenter inte hade utgett liknande svar vilket stärker påståendet om att empirisk mättnad i denna studie blir svår att uppnå i strikt mening. Den empiriska datan präglas av variation snarare än repetitivitet, vilket gör att nya intervjuer potentiellt fortsätter att generera nya perspektiv. Genom att tydliggöra dessa faktorer visar studien metodmedvetenhet och transparens. Bryman och Bell (2017) förklarar dessa som centrala för att stärka trovärdigheten i kvalitativ forskning.

3.9.1 Källkritik

De källor som använts i denna studie består av vetenskapliga artiklar, myndighetsrapporter och branschrelaterade publikationer. De vetenskapliga källorna är publicerade i etablerade akademiska tidskrifter vilket stärker deras trovärdighet, eftersom de genomgått peer review och används i tidigare forskning. Samtidigt bör det uppmärksammas att flera av de vetenskapliga studierna är genomförda i en internationell kontext, vilket kan påverka deras överförbarhet till en svensk bankkontext och därmed generaliserbarheten. Myndighetsrapporterna och statistik används endast som bakgrunds- och kontextmaterial snarare än analytiskt underlag. Sammanfattningsvis bedöms källorna som relevanta och tillförlitliga för studiens syfte.

4. Empiri

Empiriasnittet kommer att presentera och redogöra för det empiriska material som samlats in genom de semistrukturerade intervjuerna som hållits med respondenterna. Empirin redogörs utifrån en tematisk analys som delat in den i fyra olika teman: Organisatoriska strukturer och processer till följd av digitalisering, Ledarskap i kontinuerlig digital förändring, Fintech-aktörers påverkan och Framtida utveckling. Även identifierade underkategorier redogörs för i empiriasnittet.

4.1 Organisatoriska strukturer och processer till följd av digitalisering

Under de semistrukturerade intervjuerna med studiens respondenter besvarade de på frågor kring olika organisatoriska utmaningar samt hur strukturer och processer förändrats kopplat till digitalisering, inom deras respektive bank. Samtliga respondenter konstaterar att digitaliseringen förändrat bankernas arbetsätt markant. R1 konstaterar att tidigare var många processer pappersberoende och att respondenten själv känt att banken legat efter digitalt. Detta beror bland annat på enligt R1 och R5 att processerna varit fast i äldre IT-system. R5 förklarar “digitalisering är ett centralt utvecklingsområde och arbetet sker ständigt där nya tekniska lösningar undersöks hela tiden.” Enligt R1 fungerar vissa specifika funktioner inom banken fortfarande bättre i pappersform än tekniskt. “Ibland inom signering fungerar utskrivna papper fortfarande bättre. Programmen som används vid digital signering kan strula, speciellt vid signering hos företag där mycket signering kan göra att programmet överbelastas vilket kan leda till längre handläggningstid för oss”.

R3 beskriver en liknande utveckling inom Handelsbanken, digitala innovationer har lett till snabbare processer där kundernas behov lättare kunnat identifierats samt anpassats till.

Kunder kan även själva i stor grad utföra sina ärenden genom bankens app.

“Handelsbanken-appen är ju väldigt utvecklad och kunder kan göra mycket mer själv idag jämfört med tidigare. Om man tänker på dagens samhälle så är vi väldigt teknologiska av oss vilket ligger väl i linje med att bankerna måste hänga med. Vilket inte kanske alltid varit fallet, banker har en historik av att vara väldigt trögrörliga framåt, just för att det är en sådan stark kultur och tradition inom banker.” Vidare förklarar R4 hur en annan typ av kompetens krävs för att möta digitaliseringen. “I och med digitala innovationer, så blir det nya kompetenser som krävs vilket kan vara en utmaning.”

Vidare konstaterar R3 att digitala lösningar minskar personberoendet, då flera handläggare tack vare program kan hantera kundärenden. "Tidigare var kunder väldigt beroende av en enskild rådgivare. CRM (Customer management relationship) har gjort att det inte är lika personberoende längre. Kunden i sig har som mål att bli hjälpt i sitt ärende, kunden tenderar att inte bry sig om exakt vem som löser problemet utan bara att det löses. Där har vi ju då med tekniken kunnat bli lite mer opersonliga i och med att det inte är ett personligt ansvar att kunna hjälpa kunden, utan bankens ansvar." Utöver kundperspektivet betonar R7 att digitaliseringen haft stor påverkan internt där automatisering av processerna blivit allt vanligare, "alla våra interna processer automatiseras mer och mer. Inte minst med AI så går det ganska snabbt." Även bankernas beslutsstruktur har påverkats enligt R7, "Allt går lite fortare, vilket innebär att beslut måste tas fortare också."

4.1.1 Strategiska val till följd av digitala innovationer

Hur bankernas strategiska val och prioriteringar ändrats är enligt R1 främst kopplat till att fokus ligger på att effektivisera sina arbetsmetoder genom de nya program och verktyg som FinTech-aktörer kommer med. "Det har tvingat banken att modernisera samt effektivisera sina affärsmodeller för att bli mer konkurrenskraftig". R2 är inne på samma spår, "Banken behöver idag anpassa sina processer för att kunna möta den tekniska innovation och samtidigt upprätthålla höga krav på riskhantering och säkerhet." R3 berättar att Handelsbankens val av organisationsstruktur (Decentral) gör att de tidigare haft som strategi att kunder enkelt ska kunna besöka ett kontor lokalt i sin närmiljö för att kunna få hjälp med sina ärenden. Till följd av digitala verktyg har Handelsbanken nu i större utsträckning förmågan att arbeta proaktivt. "Tack vare det digitala tar varje ärende kortare tid, vilket gör att man kan hjälpa fler kunder med sina ärenden. Ibland är det så att man inte kan vara så proaktiv, ibland kanske man vill ringa ut till kunden, sen ibland är det svårt för att dagarna är fulla. Oftast blir det att man jobbar reaktivt, alltså med ärenden som kommer in men tack vare den digitala processen och det minskade tidskrävandet av det så skulle jag säga att vi har mer förutsättningar till att bli mer proaktiva, och det uppskattar kunderna samt förbättrar vårt arbete."

SEB har enligt R5 behövt omorganisera delar av verksamheten för att integrera nya digitala roller och kompetenser. SEBx är en av dessa. "SEBx är SEB:s interna innovationsavdelning. Syftet med SEBx är att kunna experimentera med helt nya sätt att bygga och leverera finansiella tjänster utan att påverkas av de gamla IT-systemen." R7 förklarar vidare vikten av

ett ständigt moderniseringsarbete och att anpassa IT-systemen. “Vi måste fortsätta modernisera våra core system. Vi håller på att byta upp dessa system successivt. Vi försöker att undvika jättestor projekt som har en löptid på fem år, utan vi försöker ta det stegvis. Det är inte bara att byta IT-system, utan det handlar om att byta ut processerna och kanske modernisera produkterna och erbjudandena för att det ska bli riktigt bra.”

4.1.2 Förebyggande strategiskt arbete mot risker kopplat till digitala verktyg

Digitalisering inom banksektorn kommer även med risker. Samtliga respondenter vittnar om hur deras respektive bank arbetar för att förebygga och förhindra risker som bedrägerier eller dataintrång. Sedan införandet av digitala verktyg kopplat till banken och dess tjänster har antalet bedrägerier ökat markant trots att banker är en väldigt riskmedveten sektor med stort ansvar och förtroende hos sina kunder. R3 berättar om Handelsbanken processer kring hantering av bedrägerier och deras förebyggande arbete. “Vi har tyvärr kunder som blivit bedragna. Sen har vi också om man tänker på kortavdelningen väldigt många larmkällor som känner av om det är någon form av beteende som inte stämmer överens med den enhetliga kundkännedomen som vi har. FinTech och den digitala utvecklingen generellt är otroligt positiv i väldigt många avseenden, men kan vara väldigt negativ och ekonomiskt förödande. Vi arbetar med att sätta upp regelverk och ramar för att minimera de händelserna”.

R5 förklarar SEB:s syn, “Genom att driva upp tempot för innovation och kundcentrerad utveckling ökar det pressen att hålla hög säkerhet och följa regelverken.”.

4.1.3 Organisatoriska utmaningar

Digitaliseringens framväxt skapar betydande organisatoriska utmaningar för bankerna. Respondenterna förklarar hur dessa utmaningar omfattar kulturella, tekniska och strukturella aspekter. Motstånd till förändring framträder som en central del kopplat till medarbetares reaktioner. Samtidigt påverkas bankernas utvecklingsarbete av föråldrade system, säkerhetskrav, kostnadsmedvetenhet och långsamma beslutsstrukturer som tillsammans försvårar implementeringen av det digitala.

4.1.4 Motstånd till förändring

En organisatorisk utmaning som uppstår är det interna motståndet till digitala förändringar. R1 förklarar inom Swedbank hur nya digitala arbetssätt kan mötas av skepsis, särskilt från

medarbetare som varit verksamma längre inom organisationen. “Det är väldigt mycket motstånd från personal, speciellt äldre kollegor som jobbat länge, de har inte växt upp med det digitala på samma sätt”. Detta motstånd grundar sig i en oro för hur digitaliseringen kan påverka arbetsrollerna, “man är rädd för att det ska leda till nedskärningar, förändrade eller förlorade arbetsuppgifter.” Det tydliggörs att denna skepsis huvudsakligen återfinns hos de äldre medarbetarna, “det är väl de som motsätter sig först till det och inte riktigt litat på det på samma sätt som de yngre som är mer optimistiska.” R5 förklarar en liknande situation.

“Motstånd mot digitalisering förekommer framför allt i avdelningar där arbetsrutiner förändras mycket eller där personal har lång erfarenhet av tidigare arbetssätt.”

R3 bekräftar motståndet i relation till ålder och förklarar att implementeringen av nya digitala arbetssätt ofta är mer utmanande för anställda som arbetat länge. “För mina äldre kollegor som jobbat i 25-30 år kan det vara en lite större utmaning”. Samtidigt förklarar R3 hur yngre kollegor kan agera som stöd i anpassningen. “Då gäller det att vi som är yngre kan vara som ett bollplank och hjälpa vid behov.” R7 stämmer in i påståenden att motstånd till förändring på individnivå kan förekomma, men inte strukturellt. “I alla stora organisationer finns det alltid en mått av internpolitik, det har vi också. Men jag skulle inte vilja säga att det finns ett motstånd till förändring. Det är extremt viktigt att man kan kommunicera och skapa en förståelse för varför vi ska gå åt ett visst håll eller varför vi ska vissa göra saker. Varför ska vi investera i det här projektet, varför ska vi lägga ner den här produkten? Om man som anställd bjuds in och inkluderas och får en förståelse så köper de allra flesta in på förändringarna”.

Utöver det individuella motståndet framträder även tekniskt motstånd. R1 beskriver att Swedbank använder föråldrade IT-system, vilket försvårar digitaliseringen. “På min avdelning sitter vi i gamla IT-system, från 90-talet så det är svårt och dyrt att ersätta vilket gör att vi ligger efter i digitaliseringen.” Säkerhetsaspekter av digitaliseringen lyfts även fram, R1 förklarar “det finns större risk för cyberattacker eller dataläckor i och med digitaliseringen”. R3 lyfter fram kostnadsmedvetenhet som en central bromsande faktor. “Vi är väldigt kostnadsmedvetna i banken och jobbar väldigt mycket med våra kostnader, så att de nya tekniska funktionerna som implementeras ska ju faktiskt vara till nytta.” R4 lyfter fram ytterligare exempel på motstånd kopplat till olika krav. “Banken hade som mål för 4 år sedan att flytta det mesta ut i molnet för att möjliggöra en snabbare utveckling av bankens alla system som används av kunder. Men regulatoriska, juridiska samt säkerhetsmässiga krav bromsade detta så till den mildra grad att man var tvungen att backa i stort sett helt och hållet

på det här målet.” R4 förklarar vidare, “Man har insett att de säkerhetskrav som ställts gjort att man måste ha en Hybridmiljö, alltså både on-prem och i molnet.”

4.2 Ledarskap i kontinuerlig digital förändring

På frågor om hur ständig kontinuerlig utveckling och nya innovationer påverkar ledarskapet inom bankerna har studien fått svar från både anställda och chefer. Båda grupperna vittnar om betydelsen av hur ledare leder verksamheten och ständigt driver på digitala förändringar. R1 betonar att ledarskap är en avgörande faktor för att driva digitala förändringar. Anställda uppmuntras att delta i internutbildningar samt delta i testning av nya digitala verktyg.

“Ledaren skapar vision och trygghet. Personligen tycker jag att min chef uppmuntrat oss att våga driva frågor kring vad som kan bli bättre. Ser man en förbättringsmöjlighet, som till exempel skulle kunna vara kopplad till digitala verktyg så ska man våga ta upp och driva den frågan. Inom mitt team har vi ett möte en gång i månaden där vi samlar in lappar som personal får skriva en möjlig förbättring på, sedan går man igenom dessa lappar i slutet av månaden efter, hur det gått med förbättringen, har det blivit bättre eller har det blivit sämre”.

R2 förklarar hur ledarskap spelar en nyckelroll. “Chefer som uppmuntrar innovation och vågar driva digitala initiativ bidrar till att skapa ett klimat där förändring upplevs som faktiskt möjlig snarare än hotfull.”

R3 beskriver hur Handelsbanken decentraliserade organisationsmodell bidrar till att ledarskapet på respektive kontor både skiljer sig och är avgörande för hur förändringsprocesserna går till. Samtidigt finns det processer och mallar inom nya digitala innovationer som är generella för samtliga kontor inom Handelsbanken, vid dessa tillfällen är det ledaren på kontorets ansvar att ta ett möte och redogöra för vad som gäller. "Vid nya rutiner eller nya funktioner så kan det vara att vissa anställda tycker det är väldigt svårt eller väldigt lätt. Därav tror jag att det är viktigt att man som ledare tar ett möte, att man har en tydlig vision och kommunikation och i vissa fall om möjligt har en ambassadör på kontoret som efter till exempel stängning en dag på kontoret kan gå igenom hur det går till, ge tips, och att kollegor tillsammans kan lära sig det nya som ett lag (R3).” R4 tillägger, “Under pandemin anpassade sig Handelsbanken snabbt genom att använda digitala mötesforum när restriktionerna fortfarande var krav, vilket nu några år efter fortsatt är ett uppskattat verktyg, både hos personal, chefer, samt kunder.”

R7 hävdar att ledarskapet är centralt när det kommer till att driva digitalisering och förändringsarbete. “Det är centralt skulle jag vilja säga. Att kunna kommunicera varför vi ska gå åt ett visst håll eller ta ett visst beslut. Att kunna göra det tydligt och inkludera organisationen i den förståelsen. Att skapa en mening bakom förändringen är extremt viktigt. Ledarskap handlar om att våga fatta beslut, men att också då kunna förklara varför och skälet bakom.”

4.2.1 Organisationskultur

När det gäller organisationskulturen inom banksektorn kan man se en liknande utveckling på samtliga berörda banker. Dagens banker upplevs ha färre anställda generellt enligt studiens respondenter, åtminstone fysiskt på plats på kontoren. Swedbank och SEB är centralt styrda, kontra Handelsbanken som är decentraliserad vilket gör att strukturen skiljer sig. R3 förklarar, “Handelsbanken har och egentligen är den enda av banken som är decentraliserad. Det betyder att alla beslut tas mer eller mindre på kontor. Besluten tas närmast kund, kontra att det går genom backoffice som inom många andra svenska banker. Det innebär att besluten istället tas längst bort ifrån kund. Jag som arbetar på Handelsbanken känner att det är viktigt att känna att man kan påverka. Jag vet inte om digitaliseringen påverkat organisationskulturen på just mitt kontor men förmodligen har den påverkat arbetsmetoderna vi arbetar efter. Eftersom vi arbetar nära kunder så har digitaliseringen gjort det betydligt lättare jämfört med tidigare.”

Swedbank och SEB har enligt respondenterna en liknande organisationskultur. Dessa banker är centralstyrda där besluten oftast fattas på ett stort kontor. Exempelvis har dessa banker en helt annan strategi gällande antalet kontor man fysiskt kan besöka. Detta stärks genom att R1 nämner hur personal minskat, “Det jag kan säga är att dagens bankkultur inom Swedbank är mer digital och mer flexibel än tidigare då det var mer folk på plats på kontoren. Jag vill tro att digitaliseringen har skett ständigt sedan jag började så det är svårt att säga att när eller hur just organisationskulturen skiftade. R5 tillägger, “Inom SEB har organisationskulturen förändrats en del sedan jag började. Idag är vi mycket mer digitala och allmänt flexibla. Konkret innebär det att vi idag får större frihet i vårt arbete och utrymme att testa nya idéer eller samarbeta med andra avdelningar, så var det inte tidigare.” R7 håller med om att bankens organisationskultur förändrats, men understryker att oavsett om man arbetar inom IT eller bankverksamheten bör man idag besitta en annorlunda kompetens än det krävdes

tidigare. “Alla måste på något sätt förstå vad ny teknik och digitala innovationer för med sig och hur det påverkar produkter och processer, även om man inte är utvecklare eller ingenjör.” Vidare konstaterar R7 att tre förmågor är nödvändiga vid snabb utveckling. “Snabbhet, flexibilitet och innovationsförmåga är generellt sett mycket viktiga i en tid där allt går snabbare och där ingen egentligen vet hur det ser ut om några år.”

4.3 FinTech-aktörers påverkan

Empirin visar att FinTech-aktörer betraktas som en viktig del av den pågående digitala omvandlingen inom banksektorn. Samtidigt framstår en balans mellan möjligheter och risker, där FinTech både kan skapa betydande utvecklingsmöjligheter men även organisatoriska utmaningar. R1 beskriver hur den ser på FinTech som en potentiell samarbetspartner som banker kan dra nytta av. “Jag tror att utvecklingen går mot att FinTech är en aktör bankerna kan ta mycket lärdom av. Speciellt traditionella banker som har gamla system behöver nära samarbete för att bli mer konkurrenskraftiga.” R1 förklarar även skillnader i form av reglering och organisationskultur som utmaningar. “Kulturella skillnader, banker är mer reglerade jämfört med FinTech-företag vilket eventuellt kan bromsa beslut och det kan skapa frustration inom banken.” R5 är inne på samma spår, och förklarar FinTech som en möjlighet. “Vi på SEB ser FinTech-samarbeten som en stor möjlighet, särskilt eftersom banken vill stärka sin innovationsförmåga.” Men R5 lyfter även fram utmaningar. “Skillnader i kultur, beslutsfattande och riskbedömning. Banker måste förhålla sig till tung reglering och höga säkerhetskrav medan FinTech-företag ofta arbetar snabbt och innovativt.”

R4 konstaterar att FinTech-aktörer inte tar hänsyn till bankens plattform. “Tyvärr så har hela FinTech-bubblan aldrig tagit hänsyn till den underliggande plattformen och vad som behöver göras där för att tillgodose alla behov som kommer från den sidan.”

R3 beskriver FinTech som främst ett område av möjligheter. “Mest möjligheter absolut. Om man tänker kring program som gör att vi kan följa en kunds beteende, så gör det att vi kan vara mer delaktiga i vårt stöd i en kunds behov.” R3 lyfter fram ett exempel på ett samarbete med en FinTech-aktör. “Programmet Tink som vi använder har under de senaste åren skapat möjligheter för oss att flytta över kundens eller företags sparande till andra institut istället för hur det var tidigare med att papper behövde följa en sådan flytt och fysiska möten krävdes.” Trots denna positiva syn lyfter även R3 fram hot. “Hot, skulle jag mest peka på svagheter kring säkerhet kopplat till bedrägerier, detta skapar försiktighet hos bankerna samt skadar

kundupplevelsen.” R3 tar upp skillnader i arbetssätt och reglering som skapar utmaningar. “Den största utmaningen är skillnaden mellan banker och FinTech-företag. Banker är konservativa och trygga kontra FinTech-företag som är mer dynamiska, ej lika reglerade, ej platsberoende, vilket blir en match som kan vara en utmaning.” R2 beskriver inställningen till FinTech-aktörer som generellt positiv. “Dessa företag bidrar ofta med spetskompetens och snabb utvecklingsförmåga som banken själv kan ha svårt att matcha. Samarbeten inom exempelvis betalningar, kunddataanalys och digital signering är särskilt värdefulla.”

R7 förklarar FinTech-aktörer som både konkurrenter och samarbetspartners. “Vi valde ganska tidigt att se dem som konkurrenter men också som samarbetspartners. Vi har ett eget riskkapitalbolag där vi investerar i olika startups. Det går uteslutande på att vi investerar i olika FinTechs. Så dels försöker vi samarbeta med FinTechs i de fall där vi tycker att det finns något värde och i vissa fall går vi också in och investerar.

R7 understryker dock vikten av att vara selektiv. “Sen är det ganska få som är framgångsrika och har en affärsmodell som flyger, så det handlar också om att vara ganska selektiv med det som vi går in i. Oavsett om det är samarbeten eller investeringar.” Vidare lyfter R7 fram utmaningar i relation till samarbeten med FinTech-aktörer. “Jag tror att om man inleder ett samarbete med en FinTech-aktör med en organisation på cirka 10-15 personer så kan det bli en viss obalans när en stor traditionell bank kommer med en organisation på 19 000 med alla våra strukturer och processer vilket kan upplevas som omständigt. Samtidigt är bankverksamheten väldigt reglerad. Det finns många regelverk som vi måste leva upp till i hur saker ska hanteras och hur risker ska rapporteras. Detta tror jag inte att alla FinTech-aktörer har eller är fullt ut förberedda på.”

4.4 Framtida utveckling

Studiens respondenter lyfter de organisatoriska utvecklingsbehov inom respektive bank för att kunna hantera digital konkurrens och FinTechs-aktörers ständiga utveckling. R1 förklarar att banken behöver implementera snabbare beslutsvägar, fortsätta med internutbildningar samt addera fler för att personalen ska kunna bemästra de nya program som införskaffas. “Produkter och tjänster behöver utformas mer efter kundernas behov samt att vi i personalen i det operativa kan behöva fler utbildningar gällande exempelvis cybersäkerhet samt AI för att anpassa oss”. Vidare konstaterar R1 att allt förändringsarbete bör göras med riskmedvetenhet.

R6 konstaterar att SEB ständigt behöver vara agila och kundfokuserade. “Även vi som arbetar inom traditionella rådgivarroller kommer nog behöva höja vår kompetens i områden inom IT och dataanalys för att kunna hantera nya digitala innovationer.” R7 tror att allt inom bankens interna processer som kan automatiseras kommer att behöva göra det. “AI kommer att accelerera denna utveckling. Hur utvecklingen kommer att ske ser nog ganska olika ut beroende på vilket segment inom banken man kollar på. Vi är ganska stora på företagskunder medan privatpersoner är en annan typ av segment, där relationerna med kunderna påverkas på olika sätt.”

R3 anser att banker, specifikt Handelsbanken bör följa samhällsutvecklingen proaktivt. “Jag tror vi behöver följa samhällsutvecklingen på samtliga plan samt följa kundernas behov. Det är grunden i vår verksamhet att finnas för våra kunder. Dyker det upp innovationer eller åtgärder som stärker vår verksamhet och kompetens bland våra kollegor som sedan leder till att våra kunder blir nöjda så bör vi göra det snabbt och effektivt. Vi som bank bör inte vara trögrörliga, vilket vi på Handelsbanken verkligen inte varit. Efterfrågan på banker idag kontra 40 år sedan är inte alls sig likt, vilket gör att vi måste vara beredda att utvecklas och hantera de eventuella skillnaderna i framtiden.” Vidare berör R3 hur konkurrens med digitala nischbanker ser ut. “Nischbanker idag, är helt digitala mer eller mindre och förmodligen ännu mer beroende och sammanflätade med FinTech-företag. Deras kunder har förmodligen ingen möjlighet att fysiskt besöka ett kontor, ringa eller söka hjälp på samma sätt som våra kunder på Handelsbanken har. Jämför man så kan detta bli en fördel för dessa banker, som inte har lokal eller personalkostnader på samma sätt att de till exempel kan erbjuda bättre räntor vid sparkonton, vilket gör att vi på sikt kanske förlorar yngre kunder eller liknande som är vana med dessa nya digitala nischbanker. Detta är en utmaning för oss på Handelsbanken, att vi ska stå oss konkurrenskraftiga med.”

R7 menar att det inte finns något som säger att en stor traditionell bank inte kan erbjuda liknande produkter och tjänster som de digitaliserade nischbankerna. “Vi har oss själva att skylla på att vi inte anpassat oss. Vi investerar mer i IT och ny teknik nu jämfört med vad vi någonsin gjort tidigare. Vi har inte lika många fysiska bankkontor kvar och vi kommer förmodligen skära ner vårt produkt erbjudande. Inte satsa på att ha lika många olika varianter av olika produkter. Det ska dock understrykas att detta ser väldigt olika ut beroende på vilket segment man kollar på så skiljer sig våra strategier.” Vidare understryker R7 att bankens behov att anpassa sig till reglering och långsamma processer är det största hindret och

kommer sannolikt inte minskas inom en snar framtid. “Kraven på oss att investera i resiliens, cyberskydd och liknande kommer att fortsätta öka vilket i någon mån kan bromsa vår omställningstakt. Jag tror att regleringarna kommer att öka snarare än att minska vilket innebär att vi måste kunna hantera denna balans mellan stabilitet, riskhantering, reglering och innovation.”

5. Analys

Avsnittet syftar till att analysera det empiriska materialet. Respondenternas svar kopplas samman med de teoretiska ramverken Dynamic Capabilities Theory (DCT) och Lewins modell om kontinuerlig förändring. Genom att analysera respondenternas svar och resonemang kopplat till teorier kommer studiens syfte och forskningsfrågor besvaras.

5.1 Dynamic Capabilities Theory

Empirin visar att DCT:s ramverk till stor del stämmer överens med bankernas sätt att integrera och omstrukturera interna och externa resurser i en snabb föränderlig miljö. De Paula Pereira et al. (2024) applicerar DCT i sin studie som förklarar hur bankernas framgång i den digitala omställningen beror på deras förmåga att utveckla och samordna tre typer av dynamiska förmågor. Dessa är sensing, seizing och transforming.

Den insamlade empirin påvisar att bankerna identifierar (sensing), samlar resurser (seizing) och kontinuerligt omstrukturerar (transforming) sin verksamhet kopplat till nya digitala transformationer. Samtidigt finns det skillnader mellan bankernas organisatoriska strukturer och strategier. Trots att samtliga banker som studien behandlar är traditionella och en del av storbankerna i Sverige, finns det skillnader. Skillnaderna på centralstyrda banker som SEB och Swedbank kontra decentraliserade banker som Handelsbanken gör att teorins applicerbarhet för att ta reda på vilka potentiella organisatoriska utmaningar som uppstår och hur dessa hanteras skiftar.

5.1.2 Sensing, Seizing och Transforming

Sensing avser organisationers förmåga att identifiera hot och möjligheter i omvärlden (Teece, 2007). I empirin framträder denna förmåga tydligast inom temat organisatoriska strukturer och processer till följd av digitalisering. Empirin visar att bankerna är medvetna om digitaliseringens påverkan, särskilt genom förändrade kundbeteenden och ökad konkurrens från digitala nischbanker. Respondenterna beskriver hur anpassning till nya digitala verktyg uppfattas som nödvändig för att behålla konkurrenskraft, vilket indikerar att bankerna i hög grad identifierar relevanta externa förändringar. R5 beskriver hur SEB identifierat de gamla IT-systemen som en svaghet i deras vision att introducera nya digitala verktyg. För att förebygga detta har SEB skapat en intern avdelning, SEBx, vars syfte är att bygga och

leverera finansiella tjänster utan att påverkas av de gamla IT-systemen. Detta är ett konkret exempel på hur SEB identifierat hot och utifrån det skapat möjligheter. Samtidigt framkommer det att denna identifiering i vissa fall sker långsamt, vilket kan kopplas till hierarkiska strukturer och en försiktig organisationskultur präglad av regelverk och säkerhetskrav. Temat FinTech-aktörers påverkan kan även kopplas till denna förmåga. R3 lyfter fram hur FinTech-aktörers samarbete med nischbanker, genom lägre kostnader och mer digitala affärsmodeller, skapar ett förändrat konkurrensläge för traditionella banker. Detta skapar utmaningar för traditionella banker, som måste förbli konkurrenskraftiga. Utmaningarna omfattar förlust av kunder som föredrar nischbankernas digitaliserade tillvägagångssätt som även genom detta kan ge lägre räntor vid sparande. Detta påvisar FinTech-aktörernas påverkan genom att öka medvetenheten om externa förändringar och framtida utmaningar för de traditionella bankerna.

Seizing handlar enligt Teece (2007) om mobilisering av resurser för att ta vara på dessa identifierade möjligheter. I empirin framträder denna förmåga främst inom temat organisatoriska strukturer och processer till följd av digitalisering samt ledarskap i ständig digital förändring. I empirin framgår det att bankerna agerar genom investeringar i digitala lösningar och samarbeten med FinTech-aktörer. Dessa åtgärder kan tolkas som försök att omsätta identifierade behov i praktisk handling. Samtidigt beskriver respondenterna hur krav på säkerhet, regelefterlevnad och riskbedömning ofta fördröjer beslutsprocesserna. R1:s beskrivning av att vissa digitala verktyg fortfarande inte fungerar tillfredsställande visar att den tekniska infrastrukturen inte fullt ut stödjer de digitala förändringar som skett. Detta indikerar att organisationens tekniska resurser inte är fullt integrerade med den digitala ambitionsnivån. Här blir kopplingen till Teece's (2007) förklaring av *seizing central*. Banken ser möjligheten, men resurserna som mobiliserats är fortfarande otillräckliga för att fullt ut realiseras, vilket begränsar handlingsutrymmet. R3 beskriver hur digitalisering kräver ett förändrat ledarskap där chefer behöver anpassa sig till nya arbetsmetoder och stötta medarbetare i förändringen. Även R2 förklarar hur ledarskap spelar en nyckelroll i form av chefer som uppmuntrar innovation och vågar driva digitala initiativ. Det skapar ett klimat där förändring upplevs som möjlig och inte hotfull.

Transforming förklaras som kontinuerlig omstrukturering av interna resurser för att möjliggöra anpassning och innovation (Teece, 2007). Empirin visar att denna förmåga utgör den största organisatoriska utmaningen för bankerna. Förmågan kopplas tydligt till temat

organisatoriska strukturer och processer till följd av digitalisering. Respondenterna beskriver hur motstånd till förändring är särskilt kopplat till etablerade arbetssätt och kompetenser. Detta indikerar att även om digitala initiativ initieras, är den djupare organisatoriska omvandlingen svår att genomföra fullt ut. R1 vittnar om hur nya digitala verktyg kan mötas av skepsis, särskilt från medarbetare som varit verksamma länge inom organisationen. Detta beror på kompetensbrist i kombination med en känsla att på sikt ersättas. Ett annat perspektiv på motstånd som empirin tar upp är kostnader. Även om det inte är en enskild persons beslut så är samtliga banker inom studien vinstdrivande organisationer som vill uppnå hög lönsamhet. Detta kan enligt R3 beskrivas som en form av motstånd organisatoriskt då banker vill se till att de nya tekniska funktionerna som implementeras ska vara till faktiskt nytta.

Samtliga banker har identifierat bedrägerier som ett hot kopplat till digital transformation. Detta gör att bankernas organisatoriska processer och beslut hela tiden måste göras med hänsyn till vad regelverk och andra praxis. Detta stärker de Paula Pereira et al. (2024) påstående om hur *transforming* utgör den största utmaningen för traditionella banker, då deras starkt reglerade och hierarkiska strukturer ofta hindrar flexibilitet och lärande. Koppling kan även göras till temat framtida utveckling. R1 identifierar förbättringsområden som snabbare beslutsvägar, fortsatt arbete med internutbildningar och anställning av rätt kompetenser för att kunna driva digitaliseringen framåt.

R7:s betoning på innovationsförmåga, flexibilitet och snabbhet kan kopplas till Dynamic Capabilities Theory. Innovationsförmåga relaterar till sensing och seizing genom identifiering och exploatering av digitala möjligheter. Flexibilitet speglar transforming genom kontinuerlig omstrukturering av interna processer i takt med digitaliseringens krav, medan snabbhet stödjer seizing genom kortare beslutsvägar och snabbare implementering.

Sammantaget visar analysen att bankerna i stor utsträckning uppvisar förmåga att identifiera digitala förändringar (sensing) och till stor del agera på dessa (seizing). Den långsiktiga organisatoriska omvandlingen (transforming) framstår som mest utmanande. Detta ligger i linje med Teece (2007), som betonar att dynamiska förmågor kräver kontinuerlig omstrukturering för att organisationer ska kunna anpassa sig till föränderliga miljöer.

5.2 Lewins förändringsmodell

För att ytterligare förstå hur digital transformation tar form organisatoriskt analyseras empirin med hjälp av Weick och Quinns (1999) omtolkning av Lewins förändringsmodell. I modellen förstås förändring som en kontinuerlig process bestående av faserna *freeze*, *rebalance* och *unfreeze*. Modellen används för att tolka hur banker fortlöpande reflekterar över, justerar och anpassar sina organisatoriska strukturer i relation till digitalisering.

5.2.1 Freeze, Rebalance och Unfreeze

Freeze handlar om enligt Weick och Quinn (1999) att tillfälligt stanna upp och reflektera över pågående förändringar, vilket ger företagsledningen en översikt av vad som redan finns och vad som saknas i organisationen. I empirin framträder denna fas tydligt under temat organisatoriska strukturer och processer till följd av digitalisering. R1 beskriver hur äldre IT-system och pappersbaserade rutiner påverkar arbetet, exempelvis genom bristfälligt fungerande digital signering. Detta visar på en medvetenhet om att befintliga strukturer inte fullt ut stödjer digitaliseringens krav. Liknande reflektioner återfinns hos R3, som beskriver banker som historiskt trögrörliga på grund av stark kultur och tradition.

Rebalance förklaras enligt Weick och Quinn (1999) som att justera och koordinera dessa förändringar i önskad riktning genom små ständiga omställningar snarare än episodiska händelser. I empirin framstår denna fas i temat organisatoriska strukturer och processer till följd av digitalisering som visar att bankerna till stor del fungerar i enlighet med Weick och Quinns (1999) förklaring av *Rebalance*, men att det i praktiken är komplext. R3 vittnar om att digitala innovationer som bankappar, digital signering och mobilplånböcker har gjort det möjligt för kunder att själva utföra ärenden. Bankerna har kunnat ändra sina interna strukturer och anställda behöver inte hantera så kallade "onödiga arbetsuppgifter" i liknande utsträckning som tidigare. Detta är en konsekvens av FinTechs-aktörernas innovationer som banker tagit till sig, vilket leder in på ett av studiens teman, FinTechs-aktörers påverkan. R5 beskriver hur banker justerar sina strategier genom att bevaka och vid behov samarbeta med FinTech-aktörer. Detta kan ses som en metod för att balansera interna begränsningar genom externa resurser. R2 förklarar samtidigt hur FinTech-aktörer bidrar med spetskompetens och snabb utvecklingsförmåga som bankerna själva kan ha svårt att matcha. Därav anses ett samarbete som värdefullt. Även temat ledarskap i ständig digital förändring är centralt. R3

beskriver hur digitalisering kräver nya kompetenser och ett ledarskap som kan hantera både teknisk utveckling samt anställdas behov att uppmuntras och integreras in i det nya.

Unfreeze innebär enligt Weick och Quinn (1999) att återgå till rörelse och lärande på ett mer flexibelt sätt. Denna fas kopplas tydligt till temat framtida utveckling, där den framtida utvecklingen ser på digitaliseringen som en kontinuerlig förändringsprocess. R5 beskriver digitalisering som ett ständigt utvecklingsarbete där nya tekniska lösningar kontinuerligt undersöks, snarare än ett förändringsprojekt som är avgränsat i tid. R7 förklarar även att digitaliseringsprocessen inte ska hanteras som ett jätteprojekt med en löptid på fem år, utan att det bör hanteras successivt och stegvis. Detta är i linje med Weick och Quinns (1999) teori om kontinuerlig förändring, som förklaras som en ständig förändringsprocess av små justeringar som kan resultera i omfattande organisatoriska förändringar. Samtidigt visar empirin att denna fas inte är fullt stabiliserad. R1 och R3 beskriver tekniska problem och kulturell tröghet, vilket kan resultera i att bankerna återgår till en ny freeze-fas. R4 tar även upp olika krav i form av juridiska, säkerhetsmässiga och regulatoriska vilket kan leda till en ny freeze-fas. Dessa uttalanden stärker påståendet om Weick och Quinns (1999) teori om kontinuerlig förändring, eftersom det påvisar att bankerna hanterar digitaliseringen som en ständig förändringsprocess genom att återgå till tidigare faser.

Sammanfattningsvis har tillämpningen av Weick och Quinns (1999) omtolkning av Lewins modell visat hur de fyra teman som identifieras i studien samverkar i en pågående förändringsprocess. Empirin visar att samtliga banker rör sig mellan freeze, rebalance, och unfreeze. Beroende på bank, segment och dess interna strategi skiljer sig de exakta utmaningar och vilka åtgärder man implementerar för att hantera dessa.

6. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras forskarnas egna reflektioner kopplade till studiens resultat.

Diskussionen kommer att beröra hur forskarnas tolkningar förhåller sig till de teoretiska ramverk som presenterats, vilka mönster och insikter som uppstått under studiens gång samt vilka organisatoriska utmaningar kopplat till digitalisering som har störst påverkan för bankernas möjligheter att utnyttja digitala verktyg.

Syftet med denna studie har varit att bidra till en fördjupad förståelse av hur kontinuerlig digitalisering och framväxten av FinTech-aktörer påverkar svenska storbankers interna strukturer. Studien har avsett bidra med teoretiskt förankrade insikter om hur starkt reglerade organisationer kan förstå och hantera kontinuerlig digital transformation. Ambitionen med studien har varit att förstå vilka utmaningar som uppstår och hur bankerna hanterar dessa. Resultaten visade att digital transformation inom de traditionella storbankerna bör förstås som en organisatorisk process snarare än en teknologisk.

Tidigare forskning som studien behandlar visar att samtliga typer av organisationer är komplexa och innehåller olika typer av utmaningar, interna strukturer, kulturer, och beslutsprocesser. Ett centralt resultat denna studie visat är att införandet av nya digitala verktyg kan stöta på hinder på grund av organisatoriska utmaningar. Kopplar man detta till de svenska traditionella storbankerna så visar studiens resultat att kontinuerlig digitalisering kräver mer än investering i teknik och tjänster. Den kräver förändrade arbetssätt, nya kompetenser som ständigt behöver uppdateras och ett innovativt ledarskap som genomsyrar arbetsplatsen. Den gemensamma nämnaren som studiens respondenter beskriver är att samtliga traditionella banker kommer med hierarkiska strukturer, regelverk och riskminimering, vilket påverkar deras förändringsförmåga. Även om bankerna vill utvecklas och införa nya digitala lösningar så drar de traditionella arbetssätten och riktlinjerna tillbaka bankerna i deras utveckling.

Samtidigt tror vi som forskare att det är en nödvändighet att det inte får gå för fort framåt. Omfattande digital transformation kommer med risker i form av att individer i samhället som inte har digital kompetens hamnar utanför eller inte känner att de kan få hjälp. Trenden att många fysiska kontor stänger ner samt att drop-in verksamhet i princip försvunnit gör att människor med digital kompetens kan lura eller bedra digitalt genom att exempelvis utge sig

för att vara från banken i ett samtal. Bedrägeri är idag ett stort samhällsproblem och det är oftast äldre som saknar digital kompetens som utsätts, vilket är en negativ konsekvens av bankernas digitalisering och samarbeten med FinTech-aktörer. Vi tror att det är en nödvändighet för bankerna att följa den digitala utvecklingen, eftersom lönsamhet och konkurrens är viktiga faktorer för en bank. Däremot riskerar en så känslig sektor som banker att drabbas av extrema konsekvenser. Faktorn att en stor del av den svenska befolkningen har en koppling till dessa banker gör att de organisatoriska utmaningar som existerar bör identifieras och hanteras för att se till att de nya processerna kopplat till ständig digital transformation är sunda, säkra och hållbara.

Genom att tillämpa Dynamic capabilities theory visar studien att de traditionella storbankerna är relativt skickliga på att identifiera de möjligheter och hot digitaliseringen kommer med (sensing), men begränsade i sin förmåga att genomföra organisatoriska förändringar (transforming). Resultatet stärker den slutsats tidigare forskning inom ämnet konstaterar, transforming-fasen är ofta det mest utmanande steget i etablerade och regelstyrda organisationer. Mellansteget inom DCT, seizing, visas i studien som bankernas mobilisering av resurser. Det innebär att bankerna identifierar en utmaning, transformerar det genom exempelvis nya digitala verktyg eller andra metoder, samt ser över de möjligheter och resurser som finns för att hantera utmaningen.

Weick och Quinns (1999) omtolkning av Lewins förändringsmodell har använts för att förstå digitaliseringen som en kontinuerlig förändringsprocess snarare än en episodisk förändring. Genom faserna *freeze*, *rebalance* och *unfreeze* har modellen bidragit med att synliggöra hur banker ständigt reflekterar över befintliga arbetssätt, genomför successiva justeringar och därefter återgår till den förändrade verksamheten. Resultaten har visat oss forskare att dessa faser ofta överlappar varandra, vilket stödjer Weick och Quinns syn på kontinuerlig förändring. Forskarna har identifierat att bankerna kan återgå till tidigare faser vid behov, utan att följa dess exakta ordning för att på bästa sätt anpassa modellen till respektive förändringsprocess.

Mönstret vi upptäckt är att bankernas ansvar för finansiell stabilitet, kundskydd, och anpassning till stark reglering skapar en kontext där förändring måste ske kontrollerat och gradvis. Det ligger till grund för varje beslut bankerna tar. En insikt forskarna fått och tolkat från respondenternas svar är att det ekonomiska och bankernas vilja att nå lönsamhet ligger

nog till grund för väldigt mycket av de beslut man tar och hur man hanterar utmaningar. Är utmaningen värd att hantera eller åtgärda ur ett ekonomiskt perspektiv? Detta är nog en avvägning som samtliga banker gör.

Ett annat perspektiv studien undersöker är om motstånd till förändring inom bankerna gör att anpassningen till ständig digital transformation blir svårare. Studien har visat att motstånd ofta är kopplat till oro kring faktorer som säkerhet, ansvar och anställdas uppfattning av sin professionella identitet. Detta innebär att förändringsmotstånd inom bankerna som undersökts bör uppfattas som funktionell eller en naturlig konsekvens snarare än dysfunktionell. Studiens resultat har därmed problematiserat antaganden att motstånd alltid är negativt eller bör bekämpas. Istället visar resultaten att vikten av ledarskap och de förändringsstrategier ledare implementerar tar hänsyn till de nya förutsättningar digitaliseringen kommer med.

7. Slutsats

I detta avsnitt kommer studiens slutsatser att presenteras. Studiens bidrag, brister och utvecklingsområden kommer att förklaras. Slutligen kommer avsnittet diskutera vidare forskningsmöjligheter kopplat till ämnet.

7.1 Slutsatser

Syftet med denna studie är att bidra till en fördjupad förståelse av hur kontinuerlig digitalisering och framväxten av FinTech-aktörer påverkar svenska storbankers interna strukturer. För att undersöka detta utformades följande forskningsfrågor,

- Vilka organisatoriska utmaningar har uppstått till följd av digitaliseringen och FinTechs framväxt inom svenska storbanker?
- Vad gör bankerna för att hantera dessa utmaningar?

Studiens resultat har visat att utmaningar inom svenska storbanker kopplat till digital transformation bör i de flesta fall förstås som en organisatorisk utmaning, inte en teknologisk. Detta stämmer överens med det som Werth et al. (2020) konstaterar om bankers förändringsprocess kopplat till digitalisering.

Även om bankerna som studien behandlar är medvetna om digitaliseringen samt FinTech-aktörers påverkan med nya innovationer, så präglas deras verksamhet och beslut av strukturell tröghet, hierarkiska beslutsprocesser samt strikt reglering. Detta skapar utmaningar som risk för bedrägerier, motstånd till förändring hos anställda, annorlunda ledarskap och organisationskultur, nya interna strukturer, nya arbetsmetoder gentemot kunder och konkurrens från nischbanker. Konsekvensen blir att anställda inom svenska storbanker idag kräver ny kompetens som ständigt är formbar för nya framtida digitala innovationer. Även ledarskapet inom bank påverkas och den tidigare kulturen av strukturell tröghet bör anpassas till att vara proaktiv för att ha beredskap för nya eventuella digitala innovationer. Det sistnämnda kan studien redan konstatera att vissa banker börjat göra, SEB med sin satsning på SEBx samt Handelsbanken som tack vare digitala verktyg börjat arbeta proaktivt gentemot sina kunder.

Samtidigt går det att dra slutsatsen att de traditionella bankerna i Sverige är begränsade i vad de kan göra för att hantera dessa utmaningar. Bankernas organisationsstruktur och reglering gör att det är komplicerat att genomföra djupgående organisatoriska omställningar. Även det osäkra omvärldsläget gör att det finns en risk att bankerna kommer bli ännu mer reglerade vilket kan bromsa omställningstakten och nya typer av utmaningar kan komma att uppstå. Dock visar studien att det ständigt tas små steg inom de svenska storbankerna, dels för att kunna hänga med i konkurrensen med nya nischbanker samt förenkla sina interna och externa strukturer för att nå ökad lönsamhet och effektivitet.

7.2 Studiens bidrag

Denna studie bidrar med en ökad förståelse för hur digitaliseringen och framväxten av FinTech påverkar de svenska storbankerna. Genom att analysera digital transformation ur ett organisatoriskt perspektiv belyser studien hur förändring inte sker som en enskild eller avgränsad process, utan som ett fortlöpande arbete genom bankernas interna och externa strukturer. Genom användningen av etablerade teorier och empirisk data bidrar uppsatsen till att sammanfatta och tydliggöra de organisatoriska utmaningar som uppstår när traditionella banker möter digital utveckling.

Studiens slutsats: Digital transformation är en organisatorisk process snarare än teknologisk, går att applicera på andra institutionella kontexter. Genom att jämföra digitalisering inom banksektorn med andra institutioner bidrar studien till en bredare teoretisk förståelse av hur reglering, riskmedvetenhet, och organisationskulturer påverkar möjligheten till kontinuerlig digital förändring och innovation.

Sammanfattningsvis ger studien en helhetsbild som fördjupar förståelsen av digitaliseringen som en långsiktig och ständig förändringsprocess i en reglerad bransch.

7.3 Kritik mot studien

En begränsning i studien är urvalet av banker som studien undersöker. Urvalet innebär att resultaten inte kan generaliseras till hela banksektorn. En ytterligare begränsning är att studien främst fokuserar på interna organisatoriska perspektiv. Detta innebär att externa faktorer såsom teknisk utveckling och regulatoriska förändringar endast behandlas indirekt. Analysen baseras på respondenternas subjektiva upplevelser, vilket kan påverkas av individuella perspektiv och organisatorisk kontext. Även om detta är i linje med studiens

kvalitativa metodval, kan det innebära att vissa aspekter av digital transformation inte fångas fullt ut. Slutligen kan valet av teori ha påverkat vilka aspekter av empirin som lyfts fram i analysen, då teoretiska ramverk både möjliggör och begränsar tolkningen av empiriskt material.

7.4 Vidare forskning

Framtida forskning inom ämnet skulle kunna undersöka digital transformation inom banksektorn ur ett kvantitativt perspektiv. Denna studie har haft en kvalitativ ansats med fokus på medarbetarnas egna upplevelser och tolkningar. En kvantitativ ansats genom exempelvis enkäter som hade nått ett stort antal respondenter hade stärkt studiens empiri och eventuellt bidragit till att se i vilken grad dessa utmaningar är generaliserbara i hela banksektorn. Ytterligare ett relevant forskningsområde som hade kunnat undersökas är att jämföra olika typer av banker. Denna studie har avgränsats till de traditionella storbankerna i Sverige. En undersökning som jämför olika organisatoriska utmaningar som uppstår till följd av digitalisering inom traditionella banker och digitala nischbanker hade kunnat ge nya perspektiv och insikter.

Sammanfattningsvis finns det goda möjligheter för framtida forskning som kan bidra med fördjupad förståelse av digital transformation som en organisatorisk process.

Källförteckning

Abdurrahman, D., Gustomo, A., & Praseito, E. A. (2024). Impact of dynamic capabilities on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 1–19.

<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100215>

Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok* (3 uppl.). Liber.

Antonacopoulou, P. E., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 435–451.

<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005874>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brown, M. E. L., Stalmeijer, R. E., & O'Brien, B. C. (2025). *Transferability in three dimensions (3D): Applicability, theoretical engagement, and resonance. Advances in Health Sciences Education*. <https://doi.org/10.1007/s10459-025-10439-2>

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl.). Liber.

Burnes, B. (2017). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 213–231.

<https://doi.org/10.1177/0021886306297004>

De Paula Pereira, G., de Medeiros, J. F., Kolling, C., Ribeiro, J. L. D., Morea, D., & Iazzolino, G. (2024). Using dynamic capabilities to cope with digital transformation and boost innovation in traditional banks. *Business Horizons*, 67(4), 317–330.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.006>

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

Ekman, B., & Ellegård, L. M. (2023). *Digitaliseringen av svensk vård och omsorg*. SNS.

<https://www.sns.se/artiklar/digitaliseringen-av-svensk-var-d-och-omsorg/> (Hämtad 2025-11-27)

Ekman, B., Thulesius, H., Wilkens, J., & Arvidsson, E. (2022). Digitalization of Health Care: Findings From Key Informant Interviews in Sweden on Technical, Regulatory, and Patient Safety Aspects. *Journal of Medical Internet Research*, 24(9), e38746.

<https://doi.org/10.2196/38746>

Fife, S.T., & Gossner, J.D. (2024). Deductive Qualitative Analysis: Evaluating, Expanding, and Refining Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1-12.

<https://doi.org/10.1177/16094069241244856>

Gaviyau, W., & Godi, J. (2025). Banking Sector Transformation: Disruptions, Challenges, and Opportunities. *FinTech*, 4(3), 48. <https://doi.org/10.3390/fintech4030048>

Haig, B. D. (2008). Scientific method, abduction, and clinical reasoning. *Journal of Clinical Psychology*, 64(9), 1013–1018. <https://doi.org/10.1002/jclp.20505>

Hopt, K. J. (2021). Corporate governance of banks and financial institutions: Economic Theory, Supervisory Practice, Evidence and Policy. *European Business Organization Law Review*, 22(1), 13–37. <https://doi.org/10.1007/s40804-020-00201-z>

IBM. Institute for Business Value. (2025). *Covid-19 and the future of business*.

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-future-business> (Hämtad 2025-12-11)

Larsson, B., Rolandsson, B., Ilsøe, A., Larsen, T. P., Lehr, A., & Masso, J. (2024). Digital disruption diversified—FinTechs and the emergence of a cooperative market ecosystem. *Socio-Economic Review*, 22(2), 655–675. <https://doi.org/10.1093/ser/mwad046>

Li, F. (2020). Leading digital transformation: Three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809–817. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202>

Mikalef, P., Pappas, I. O., Krogstie, J., & Pavlou, P. A. (2020). Big data and business analytics: A research agenda for realizing business value. *Information & Management*, 57(1), 103237. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103237>

Mikalef, P., Van De Watering, R., & Krogstie, J. (2020). Building dynamic capabilities by

leveraging big data analytics: The role of organizational inertia. *Information & Management*, 57(8), 103412. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103412>

Munira, M. S. K. (2025). Digital transformation in banking: A Systematic Review Of Trends, Technologies And Challenges: *Strategic Data Management and Innovation*, 2(1), 78-95
<https://doi.org/10.71292/sdmi.v2i01.12>

Mysafety. (2022). *ID-kapningsrapport 2022*. [id-kapningsrapport-2022](https://www.mysafety.se/id-kapningsrapport-2022) (Hämtad 2025-12-11)

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Papathomas, A., & Konteos, G. (2023). Financial institutions digital transformation: the stages of the journey and business metrics to follow. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(2), 590–606. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00223-x>

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>

Paul, J., Ueno, A., Dennis, C., Alamanos, E., Curtis, L., Foroudi, P., Kacprzak, A., Kunz, W. H., Liu, J., Marvi, R., Nair, S. L. S., Ozdemir, O., Pantano, E., Papadopoulos, T., Petit, O., Tyagi, S., & Wirtz, J. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 48(2).
<https://doi.org/10.1111/ijcs.13015>

Porfirio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research*, 171, 114393.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114393>

Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, 59(1), 69–76.
<https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>

Riksbanken. (2024). *Finansiell infrastruktur möjliggör betalningar*.
<https://www.riksbank.se/sv/press-och-publicerat/publikationer/den-svenska-finansmarknaden/den-svenska-finansmarknaden-2024/finansiell-infrastruktur-mojliggor-betalningar/> (Hämtad 2025-11-14)

Riksbanken. (2025a). *Banksystemet*.
<https://www.riksbank.se/sv/finansiell-stabilitet/det-finansiella-systemet/banksystemet/>
(Hämtad 2025-12-11)

Riksbanken. (2025b). *Bedrägerier ett fortsatt stort problem*.
<https://www.riksbank.se/sv/betalningar--kontanter/sa-betalar-svenskarna/betalningsrapport-2025/sakerhet-effektivitet-och-tillganglighet/ar-betalningar-i-sverige-sakra/bedragerier-ett-fortsatt-stort-problem/> (Hämtad 2025-12-10)

Reuschl, A. J., Diest, M. K., & Maalaoui, A. (2022). Digital transformation during a pandemic: Stretching the organizational elasticity. *Journal of Business Research*, 144, 1320–1332. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.088>

Saunders, M. N. K., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Qual Quant*, 52, 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

Schueffel, P. (2016). Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32–54. https://doi.org/10.24840/2183-0606_004.004_0004

Shahi, G. K., & Sinha, A. (2021). Digital transformation: challenges faced by organizations and their potential solutions. *International Journal of Innovation Science*, 13(1), 17–33. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0157>

SIQ. (2023). *Organisationers främsta utmaningar. En studie med fem års horisont*. Stiftelsen för kvalitet.
https://www.siq.se/wp-content/uploads/2023/02/Organisationers_frmsta_utmaningar.pdf

Shuval, K., Harker, K., Roudsari, B., Groce, N. E., Mills, B., Siddiqi, Z., & Shachak, A. (2011). Is Qualitative Research Second Class Science? A Quantitative Longitudinal Examination of Qualitative Research in Medical Journals. *PLoS ONE*, 6(2), e16937. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0016937>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Trivedi, T. (2021). The Uncertain Future of Banking: People and Change Management. *AIMS International Journal Of Management*, 15(2), 137-142. <https://doi.org/10.26573/2021.15.2.5>

Ulrich-Diener, F., Dvoulety, O., & Spacek, M. (2025). The future of banking: What are the actual barriers to bank digitalization? *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 491–513. <https://doi.org/10.1177/23409444231211597>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Werth, O., Schwarzbach, C., Rodríguez Cardona, D., Breitner, M. H., & Graf von der Schulenburg, J.-M. (2020). Influencing factors for the digital transformation in the financial services sector. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 109, 155–179. <https://doi.org/10.1007/s12297-020-00486-6>

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide till semistrukturerade intervjuer

Samtliga frågor kan följas upp med följdfrågor i enlighet med ramen för hur semistrukturerade intervjuer kan gå till, dessa är inte med i intervjuguiden.

Intervjun har inletts med Steg 1- Skapa bekantskap, för att sedan gå in i de olika teman som utformats utifrån studiens valda teorier, DCT och Lewins modell

Steg 1: Skapa bekantskap

1. Vad heter du och hur länge har du arbetat inom bank?
2. Kan du beskriva din roll och ditt ansvarsområde inom organisationen?
3. Hur upplever du att digitalisering påverkat din arbetsplats?
4. Vad vet du om FinTech företag, och dess samarbeten med banker?

Tema 1: Organisatoriska strukturer och processer till följd av digitalisering

1. Hur har digitala innovationer och förändringar påverkat bankens struktur och beslut?
2. Finns det några hinder eller har det tidigare funnits interna motsättningar mot nya digitala transformationer?
3. Hur har FinTech-företag påverkat bankernas strategiska val och prioriteringar, och vilka konsekvenser har det gett?

Tema 2: Ledarskap i kontinuerlig digital förändring

1. Hur skulle du beskriva bankernas organisationskultur idag kontra tidigare? Finns det några uppenbara skillnader?
2. Har det funnits motstånd mot förändring? hur har det hanterats i sådana fall?
3. Vilken roll spelar ledarskap i att driva digitalisering och förändringsarbete?

Tema 3 : FinTechs aktörers påverkan

1. Hur ser ni på samarbeten med FinTech-aktörer? hot eller möjlighet?
2. Vilka organisatoriska utmaningar kan uppstå till följd av samarbeten med FinTech-aktörer?

Tema 4: Framtida utveckling

1. Hur tror du att bankens organisation behöver utvecklas framöver för att möta digital konkurrens?
2. Hur ser du på balansen mellan stabilitet, riskhantering, reglering och innovation i banken du arbetar inom?